



**HAL**  
open science

# Les pratiques de participation des salariés dans les entreprises socialement responsables : le cas des PME luxembourgeoises

Fanny Bastian

► **To cite this version:**

Fanny Bastian. Les pratiques de participation des salariés dans les entreprises socialement responsables : le cas des PME luxembourgeoises. Gestion et management. Université de Lorraine, 2019. Français. NNT : 2019LORR0170 . tel-02485285

**HAL Id: tel-02485285**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-02485285>**

Submitted on 20 Feb 2020

**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.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

**Ecole Doctorale SJPEG  
Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion**

## **THÈSE**

Présentée et soutenue publiquement pour l'obtention du titre de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE LORRAINE**

**Spécialité : « Sciences de Gestion »**

par

**Fanny BASTIAN**

---

**LES PRATIQUES DE PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LES  
ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES :  
LE CAS DES PME LUXEMBOURGEOISES**

---

**le 12 décembre 2019**

**Directeur de recherche**

**M. Patrice LAROCHE**

Professeur des Universités, Université de Lorraine, IAE Nancy

**JURY**

**Rapporteurs**

**M. Rémi BOURGUIGNON**

Professeur des Universités, UPEC - IAE Gustave Eiffel, Créteil

**M. Nicolas POUSSING**

Research Scientist - HDR, LISER, Esch-sur-Alzette, Luxembourg

**Examineurs**

**M. Benoît GRASSER**

Professeur des Universités, Université de Lorraine, IAE Nancy

**Mme Anne STÉVENOT-GUERY**

Professeur des Universités, Université de Lorraine, IAE Nancy

---

**Unité de Recherche**

EA 3942 - CEREFIGE - Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises  
Maison de la Recherche - rue Baron Louis - 54 000 NANCY





*L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



## REMERCIEMENTS

J'adresse un remerciement sincère et tout particulier à Patrice LAROCHE, mon directeur de thèse, pour son suivi durant ces années, sa disponibilité, ses précieux conseils, son soutien, ses relectures et ses corrections. Merci de m'avoir permis d'aller au bout de ce travail de recherche ;

Un immense Merci au LISER et plus particulièrement à Nicolas POUSSING pour son accueil au sein de cet institut de recherche au Luxembourg. Merci de m'avoir offert l'opportunité de travailler sur les données de l'enquête qui alimente cette thèse ;

J'exprime toute ma gratitude à l'égard de l'ensemble des membres du jury qui me font l'honneur d'avoir accepté de participer à ma soutenance de thèse et de consacrer de leur temps à ma recherche. Un grand merci aux rapporteurs, Rémi BOURGUIGNON et Nicolas POUSSING ainsi qu'aux examinateurs, Benoît GRASSER et Anne STÉVENOT-GUERY ;

Je tiens à remercier le Professeur Myriam DORIAT-DUBAN, très présente lors de ma transition du Master à la Thèse ;

Ma reconnaissance s'adresse également à Komivi AFAWUBO à qui je dois un soutien particulier en tant que référant en matière de méthodes de recherche quantitatives ;

De vifs remerciements vont aux différents professeurs rencontrés lors des formations, durant mes services d'enseignement, pendant les réunions du laboratoire, les conférences ou dans d'autres circonstances diverses. Merci pour votre apport en termes de partage d'expériences et de connaissances ;

Il m'est impossible d'oublier le personnel administratif du laboratoire de recherche et de l'Ecole Doctorale, toujours de bonne humeur, à l'écoute et réactif face aux demandes et besoins ;

A mes collègues doctorants et compagnons de route pour les nombreux et agréables moments passés ensemble ;

A Aurélien, qui a toujours cru en moi ;

A mes parents et ma sœur pour leur patience...





# RÉSUMÉ

## **Les pratiques de participation des salariés dans les entreprises socialement responsables : le cas des PME luxembourgeoises**

Ce travail de recherche s'intéresse aux nouvelles formes de gouvernance partenariales et non pas seulement actionnariales induites par les démarches de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ces formes de gouvernance interrogent notamment le management des ressources humaines et les pratiques de participation mises en œuvre à l'égard des salariés. En effet, c'est à travers une participation individuelle directe ou indirecte, par l'intermédiaire des instances représentatives du personnel que les salariés peuvent faire entendre leurs revendications et exprimer leurs besoins et attentes au sein de l'entreprise. Les pratiques de participation contribueraient ainsi à la mise en œuvre d'un comportement socialement responsable tout comme la RSE contribuerait à un management responsable en prenant en considération les parties-prenantes de l'organisation.

Par conséquent, la question est de savoir si les entreprises actives en matière de RSE, et notamment dans son volet social, mettent en œuvre des pratiques concrètes en faveur de leurs salariés dans le souci de leurs intérêts à travers des formes de participation et d'expression. Autrement dit, il s'agit de mettre en lumière le lien entre les pratiques de participation et la RSE.

Le travail s'appuie sur une enquête réalisée au sein de PME luxembourgeoises. Des modèles de régression logistique montrent que la RSE dans le domaine social serait positivement associée au recours à des pratiques de GRH participatives par les PME. En revanche, le lien entre les pratiques de négociation avec les délégués du personnel et les pratiques de RSE semble moins étroit. Si la RSE ne favorise pas la négociation, elle semble néanmoins favoriser la consultation des délégués du personnel. Aussi, l'engagement RSE des PME associé à des pratiques de GRH participatives, n'indique pas que ces pratiques se substituent à la participation représentative. Ces travaux mettent plutôt en exergue une complémentarité des modes de participation et d'expression dans le cadre de la RSE.

**Mots-clés :** Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) - Pratiques de participation - Dialogue social - Gestion des ressources humaines (GRH) - Luxembourg - PME



# ABSTRACT

## **Employees' voice in socially responsible companies: the case of Luxembourg SMEs**

This research work focuses on new forms of partnership governance and not just shareholder governance driven by Corporate Social Responsibility (CSR) approaches. These forms of governance notably question the management of human resources and the participation practices implemented with regard to employees. Indeed, it is through direct or indirect individual participation, through employee representatives, that employees can make their demands heard and express their needs and expectations within the company. Participation practices would thus contribute to the implementation of socially responsible behavior just as CSR would contribute to responsible management by taking into account the stakeholders.

Therefore, the question is whether companies engaged in CSR, and particularly in its social aspect, implement concrete practices in favor of their employees through different forms of participation. In other words, it is about highlighting the link between participation practices and CSR.

The work is based on a survey conducted in Luxembourg SMEs. Logistic regression models show that CSR in the social domain is positively associated with the use of participatory HRM practices by SMEs. On the other hand, the link between bargaining practices with employee representatives and CSR practices seems less close. While CSR does not promote negotiation, it nevertheless seems to favor the consultation of employee representatives. Also, the CSR commitment of SMEs associated with participatory HRM practices, does not indicate that these practices replace representative participation. This work highlights rather the complementarity of different participation and expression practices as part of CSR activity.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility (CSR) - Participation practices - Social Dialogue - Human resources management (HRM) - Luxembourg - SMEs



# SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	15
<b>PARTIE I : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) ET SA DIMENSION SOCIALE .....</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE 1 : La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un retour sur le concept .....</b>	<b>27</b>
1.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : De quoi parle-t-on ?.....	27
1.2. Les principales théories mobilisées .....	41
<b>CHAPITRE 2 : La RSE dans les discours et les pratiques.....</b>	<b>69</b>
2.1. Discours et pratiques de RSE .....	69
2.2. Les études empiriques existantes.....	82
<b>PARTIE II : PROPOSITION POUR L'ANALYSE DU LIEN ENTRE RSE ET PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES.....</b>	<b>99</b>
<b>CHAPITRE 3 : Le contexte luxembourgeois.....</b>	<b>101</b>
3.1. Le Luxembourg, un territoire caractérisé par les PME dotées de particularités au regard de la RSE .....	101
3.2. La RSE dans les entreprises luxembourgeoises .....	108
<b>CHAPITRE 4 : Proposition de modèles d'analyse du lien entre RSE, formes de participation et d'expression et leurs effets d'interaction .....</b>	<b>115</b>
4.1. Présentation d'un modèle d'analyse du lien entre RSE et formes de participation et d'expression.....	115
4.2. Présentation d'un modèle d'analyse sur des effets d'interaction .....	122

<b>PARTIE III : LA MÉTHODOLOGIE ET LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>129</b>
<b>CHAPITRE 5 : Les choix méthodologiques de la recherche</b>	<b>131</b>
5.1. Ancrage épistémologique	131
5.2. De l'enquête aux choix d'analyse statistique	134
<b>CHAPITRE 6 : Les résultats de la recherche</b>	<b>151</b>
6.1. Présentation et caractéristiques des entreprises observées	151
6.2. Résultats des tests d'hypothèses : les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation	164
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>205</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>217</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS</b>	<b>229</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>231</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>235</b>







## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce travail doctoral trouve tout d'abord son origine dans un état de fait. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) fait l'objet d'une prise en considération croissante des organisations. La RSE désigne une responsabilité des entreprises face aux conséquences de leur activité sur la société. Elle s'illustre par des pratiques visant la protection de l'environnement (réduction des déchets, optimisation de la consommation des ressources, limitation des effets néfastes sur l'environnement, recyclage...). Mais c'est aussi une préoccupation d'ordre économique (fidélisation des consommateurs et clients, qualité des services, soutien aux partenaires locaux, transparence d'information...). Enfin, la RSE renvoie à une dimension sociale et à des enjeux sociaux (mécénat, santé et bien-être au travail, intégration de la RSE dans la gestion des ressources humaines, engagement des salariés...)<sup>1</sup>.

La considération grandissante des entreprises pour la RSE se fait aussi à travers l'implication dans la communication avec les parties-prenantes comme peuvent en témoigner les politiques RSE de certaines d'entre elles.

### *Les parties-prenantes dans la RSE, des acteurs de plus en plus reconnus par le management*

Certaines entreprises réalisent notamment une cartographie de leurs parties-prenantes. Sur ce sujet, Igalens et Point (2009) reprennent les exemples d'Areva, Total et EDF.

A titre illustratif, Areva place le dialogue à la base de sa démarche RSE dont les objectifs sont l'écoute et la compréhension des attentes des parties-prenantes, leur prise en considération et l'anticipation des risques. Les résultats vont être inclus dans des critères d'évaluation, ce qui permet de légitimer l'intégration des parties-prenantes.

---

<sup>1</sup> Source Internet : e-RSE (La plateforme de l'engagement RSE et développement durable) : <https://e-rse.net> [consulté le 20/03/2019]

Le groupe Total quant à lui, a mis en place la méthode SRH (Stakeholder Relationship Management) afin de réaliser une cartographie des parties-prenantes sur les principaux sites industriels. C'est une méthode qui débute par un diagnostic sociétal du site, se poursuivant par une définition d'objectifs, la consultation et la hiérarchisation des parties-prenantes avec une définition de leurs attentes et des priorités, puis de l'élaboration d'un plan d'action et de pratiques de dialogue.

Chez EDF, les relations avec les parties-prenantes « *ne relèvent plus d'une obligation institutionnelle mais d'une volonté de l'entreprise d'informer et d'écouter les partenaires de son activité commerciale et industrielle et d'intégrer leurs intérêts et leurs points de vue dans son processus de décision* » (Igalens et Point, 2009, p. 23).

Nous pouvons également illustrer l'intégration des parties-prenantes et notamment celle des salariés et des syndicats à travers l'exemple de Danone<sup>2</sup> et de la banque BNP Paribas<sup>3</sup>, deux entreprises engagées dans une politique RSE.

Pour Danone c'est un réel dialogue social, voire un dialogue social mondial qui s'est mis en place. Celui-ci se traduit notamment par sa démarche « Danone Way » entamée depuis 2001 et axée sur le dialogue social et l'implication des salariés. Danone a également signé en 2012 des accords-cadres mondiaux avec l'UITA (l'Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentaire, un syndicat international). Ces accords-cadres portent sur le droit syndical, la consultation des représentants des salariés, la diversité, la lutte contre la discrimination, l'emploi et les conditions de travail.

Enfin, pour BNP Paribas, la RSE se compose de plusieurs volets dont un volet social constitué de trois axes. Un premier axe sur le recrutement, la mobilité et la formation, un second axe sur la diversité et un troisième sur la gestion responsable de l'emploi.

Le premier axe va ainsi porter son attention sur le développement des compétences des salariés et sur les perspectives de carrière motivantes. Le second, s'oriente vers le bien-être des salariés dans la diversité, la lutte contre la discrimination et l'égalité des chances. Le dernier, relève de

---

<sup>2</sup> Source Internet : <http://danone.com/fr/pour-tous/management/gouvernance/la-gouvernance-avec-les-parties-prenantes> [consulté le 15/02/2016]

<sup>3</sup> Source Internet : <http://bnpparibas.com/banque-responsable/notre-responsabilite-sociale/gestion-responsable-emploi> [consulté le 15/02/2016]

la gestion responsable de l'emploi, la protection de la santé des collaborateurs et le dialogue social avec les représentants du personnel et syndicaux de 36 pays d'implantation. Cela s'illustre par un total de 4300 réunions dans le monde entre représentants du personnel et managers et 174 accords collectifs dans 16 pays sur une année.

En 2014, BNP Paribas a également signé un accord européen sur l'égalité hommes/femmes. Par ailleurs, la gestion responsable de l'emploi va aussi cibler l'écoute des collaborateurs grâce à la mise en place du GPS (Global People Survey). Le GPS permet aux employés de témoigner volontairement de leurs perceptions sur leur vie professionnelle afin que les managers puissent chaque année proposer des axes d'amélioration et engager des actions concrètes.

Ces quelques exemples illustrent la prise en considération de la RSE par les entreprises à travers l'intégration des parties-prenantes et une volonté de donner une place particulière au dialogue afin de répondre aux attentes des salariés.

Depuis des années, la recherche scientifique s'est également emparée du sujet. La RSE a fait l'objet de nombreuses discussions et a suscité beaucoup de débats dans la littérature académique.

*La « RSE », un concept dépendant de celui de « parties-prenantes » : un point de vue académique*

Dans la littérature académique, la RSE a été définie de maintes façons depuis Bowen (1953) qui en a donné l'une des premières définitions. Elle a été décrite comme une combinaison d'obligations au regard de la société (Carroll, 1979) ou comme une responsabilité de l'entreprise découpée en plusieurs niveaux (Wood, 1991). Les tentatives de définition ont été nombreuses et Davis (1960), McGuire (1963), Friedman (1970), Anderson (1986), ne sont que des exemples d'auteurs qui se sont prêtés à l'exercice.

La définition est cependant aujourd'hui stabilisée dans la littérature. Le Livre Vert de la Commission Européenne (2001) y a contribué. La RSE, c'est une responsabilité de l'entreprise qui va au-delà du respect des obligations légales. Cela comprend les considérations humaines, l'environnement et les relations avec les parties-prenantes. C'est une implication qui se veut proactive depuis les années 2000 (Larraff, 2010 ; Pasquero, 2004).

Saulquin et Schier (2007) ont notamment spécifié différents niveaux d'attitude RSE suivant la façon dont celle-ci est abordée. La RSE est soit perçue comme une contrainte, soit comme une opportunité. Plus la RSE est considérée comme une obligation, plus l'attitude sera passive et mécanique. En revanche, la RSE perçue comme une opportunité amènera à une attitude réactive et dynamique, préventive, voire proactive. Ce qui fera de la RSE un levier de gestion du risque, un levier d'innovation ou encore un levier stratégique si l'attitude est proactive. Dans ce dernier cas, il s'agit d'un véritable engagement tourné vers la performance globale de l'organisation, au-delà de l'investissement réglementaire avec les parties-prenantes.

Cette référence aux parties-prenantes dans la définition de la RSE, non seulement dans le Livre Vert de la Commission Européenne mais aussi chez de nombreux auteurs comme Bory et Lochard (2008), Dupuis (2007), Le Bas et Poussing (2010), Mullenbach-Servayre (2007), Persais (2010), Postel et Rousseau (2008), a amené notre réflexion sur les parties-prenantes en particulier. Elles permettent en effet, de définir le caractère partenarial et non plus seulement actionnarial de la démarche RSE avec des enjeux économiques, sociaux et environnementaux avec et envers les parties-prenantes. Ces parties-prenantes comprennent en particulier les salariés, pour lesquels il est nécessaire de mettre en œuvre de nouvelles pratiques responsables afin de répondre à leurs attentes.

L'ensemble des éléments évoqués jusqu'ici, amène à confronter cette définition de la RSE à sa mise en œuvre dans les entreprises dites « responsables » dans l'intégration des parties-prenantes.

### *Les doutes sur le bien-fondé des démarches RSE*

Employée à travers des logiques économiques, sociales et environnementales, la RSE résulte, en partie, de processus d'isomorphismes de nature coercitive, normative et mimétique qui peuvent amener à poser la question du bien-fondé des mesures et des pratiques mises en œuvre.

Ces doutes et ce risque conduisent à l'importance de la GRH permettant ainsi de légitimer la RSE (Oueghlissi, 2013). Dans le cadre de la démarche, le salarié détient alors un rôle central car ses besoins et ses attentes doivent être pris en compte par l'entreprise. C'est alors que l'on

entend parler de GRH « responsable » dans les travaux de nombreux auteurs comme Barthe et Bellabes (2016) par exemple.

Les lectures invitent donc à se demander si une telle démarche est menée par conviction ou si elle est motivée par l'amélioration de l'image de l'entreprise à travers la profusion d'indicateurs. Serait-elle ainsi réduite à un simple moyen de communication ? Et quid des salariés, parties-prenantes essentielles de l'entreprise ? Font-ils l'objet d'une attention particulière de la part des entreprises dites « responsables » ?.

### *Les pratiques d'expression des salariés : une place de choix dans le domaine social de la RSE*

Comme l'ont précisé des auteurs comme Igalens et Tahri (2012), les salariés peuvent constituer tant des déterminants de la RSE que des leviers ou encore des destinataires de la RSE, d'où l'importance de la gestion des ressources humaines.

Dans le volet social de la RSE, les neuf domaines officiellement concernés par les pratiques dites « responsables », sont des domaines relativement classiques de la gestion des ressources humaines comme l'emploi, la rémunération ou le recrutement par exemple. Dans ces domaines se trouvent également, l'information et la communication à l'interne. Par ailleurs, la GRH recouvre bien des dispositifs participatifs, et ils sont d'autant plus mis en avant et importants lorsqu'il s'agit de mener une gestion stratégique des ressources humaines (Laroche et Salesina, 2018).

Dans les travaux sur la RSE, peu étudient les pratiques participatives. Pourtant, la RSE recouvre la notion de parties-prenantes pour lesquelles la prise en considération de leurs attentes est primordiale et ce d'autant plus dans une démarche dite « partenariale ». La gouvernance conjointe dessinée par la RSE, implique l'identification des parties-prenantes dans la prise en compte d'intérêts communs et par suite, la mise en œuvre de pratiques participatives des salariés, qu'il s'agisse de formes directes ou représentatives. Un intérêt certain devrait alors être porté à l'information et la communication à l'interne au sens où ils constituent le moyen pour les salariés de s'exprimer. De plus, selon Im, Chung, et Yang (2017), la participation des salariés dans le cadre de la RSE favoriserait leur satisfaction au travail.

Dès lors, il semble important de s'intéresser à la mise en œuvre des pratiques de participation des salariés et à leur cohérence avec le volet social de la RSE.

### *Un manque dans les études empiriques existantes*

Les études empiriques existantes sur les pratiques de GRH associées à la RSE sont nombreuses et s'illustrent par exemple, à travers les études de Berger-douce (2008), Bon, Penseil et Morlet (2015), Boyer, Scotto et Tiffon (2011), Coulon (2006) ou encore Vacher et Mathieu (2016). Cependant, ces travaux sont plutôt d'ordre descriptif et établissent rarement le lien entre la RSE et les pratiques de GRH mises en œuvre.

Dans ces études, on remarque également et encore une fois, qu'il est rarement question de pratiques permettant l'expression ou la participation des salariés, qu'il s'agisse de participation ou d'expression par l'intermédiaire des représentants du personnel ou de pratiques de GRH participatives favorisant la participation directe et individuelle des salariés.

Ces éléments incitent à nous intéresser davantage à ces pratiques, à les identifier et faire émerger le lien entre ces pratiques et les démarches RSE.

### *Question de recherche et méthodologie mise en œuvre*

L'objet de notre recherche vise à examiner le lien entre discours et pratiques de RSE mises en place dans les PME. Il s'agit plus précisément d'étudier l'effet de l'implication RSE dans le domaine social sur les pratiques de participation directe ou indirecte des salariés dans les PME luxembourgeoises. Il est alors question d'aborder les liens entre l'implication RSE et la mise en œuvre de certaines formes d'expression et de participation des salariés et d'étudier la nature de ces associations.

Ce travail amène à se poser la question de recherche suivante : **Le discours RSE des PME luxembourgeoises dans le domaine social se traduit-il concrètement par des pratiques d'expression et de participation en faveur des salariés ?**

Ce questionnement implique des réflexions sous-jacentes : s'agit-il de pratiques d'expression collective via des instances représentatives du personnel ou de pratiques de participation directe ? Est-ce que la RSE dans les PME se traduit par la mise en œuvre de plusieurs formes de participation ? A une forme de participation plutôt qu'à une autre ? Ou aurait-elle tendance à substituer une forme de participation institutionnelle au profit d'une forme directe de participation ?

Notre démarche est ancrée dans une approche hypothético-déductive et met en œuvre une méthode d'analyse quantitative. Un partenariat avec le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER, anciennement Ceps/Instead) permet l'accès à des données issues d'une enquête réalisée en 2013 sur des entreprises du territoire luxembourgeois. Le travail s'appuie donc sur l'exploitation de données secondaires.

Le Luxembourg est un pays dynamique en matière de développement et politiques RSE. Cependant, il témoigne de relativement peu de travaux dans le domaine, notamment en termes de pratiques envers les salariés dans le cadre des démarches RSE. Il est par conséquent intéressant d'y apporter une contribution.

C'est aussi un territoire quelque peu particulier au regard du système de relations professionnelles, puisqu'il est ancré dans un modèle bien spécifique, ce qui éveille par ailleurs, la curiosité quant à la mise en œuvre effective de pratiques de participation au sein des organisations.

En outre, c'est un pays qui suscite de l'intérêt, dans la mesure où il est marqué par les PME qui sont particulières et dotées d'atouts en matière de mise en œuvre RSE.

Le choix des PME semble pertinent au regard des caractéristiques qui leur sont propres. En effet, l'un des principaux axes de RSE au sein des PME reste l'engagement social autour des salariés. Par ailleurs, ces entreprises sont souvent plus proches de leur environnement, notamment à l'interne dans la relation entre la hiérarchie et les salariés, ce qui permet vraisemblablement une fonction Ressources Humaines mettant en œuvre un management de proximité, tourné vers la qualité et la considération des salariés (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011 ; Vacher et Mathieu, 2016). Cela suppose alors, un ancrage du management des PME dans les valeurs de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Les grandes entreprises ont un fonctionnement très formalisé, disposent de nombreuses ressources et sont très outillées dans la mise en œuvre de politiques et de pratiques de gestion. Les exemples d'entreprises comme Danone, Total ou Areva l'ont montré. De plus, on attend d'elles des indicateurs qui finalement, peuvent servir leur image au détriment de la qualité de ces derniers.

Les PME au management plus intuitif et dotées des spécificités énumérées plus haut, peuvent permettre d'éviter ce travers, d'autant plus qu'elles ne sont pas soumises à la divulgation



d'informations et d'indicateurs de RSE. Il semble donc intéressant d'examiner les pratiques de RSE dans les PME luxembourgeoises.

L'enquête que nous exploitons est fondée sur deux questionnaires distincts. Un premier questionnaire, à destination des directions, est relatif aux pratiques organisationnelles et managériales des entreprises. Le second, à destination des délégués du personnel, concerne les pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises.

La base de données, composée de 796 observations au total, nous permet de réaliser l'étude sur le sous-échantillon des 755 PME qui en font parties. Les hypothèses seront testées par des modèles de régression logistique binaire et multinomiale et permettront ainsi d'analyser l'association entre l'implication dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation des salariés au sein des PME.

### *Plan de la thèse*

Ce manuscrit s'articule en trois grandes parties. Une première partie permet de réviser les concepts clés de la recherche et les théories qui les encadrent (Partie I).

C'est en ce sens que le premier chapitre revient sur la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises et sa définition ainsi que sur les théories afférentes à ce concept (Chapitre 1).

Le second chapitre donne l'occasion, à travers une revue de la littérature, d'aborder la confrontation de la RSE dans les discours et les pratiques mais également les études empiriques déjà menées afin de faire un état des lieux (Chapitre 2).

La seconde partie du travail amorce une proposition pour l'analyse du lien entre RSE et participation des salariés (Partie II).

C'est ainsi que sera d'abord présenté notre terrain d'étude, à savoir le cas du Luxembourg (Chapitre 3). C'est l'occasion de justifier ce choix, d'aborder la forte présence des PME dans son paysage, leurs particularités au regard de la RSE mais aussi, les spécificités de la RSE dans le contexte luxembourgeois.

On s'attarde ensuite davantage sur le lien entre RSE et participation des salariés en revenant sur les théories explicatives. A ce stade également, il s'agit de présenter les modèles et nos hypothèses de recherche (Chapitre 4).

La troisième et dernière partie est consacrée à la méthodologie et aux résultats de la recherche (Partie III).

Les choix méthodologiques sont présentés dans un premier chapitre (Chapitre 5). Cela donne la possibilité de revenir sur notre positionnement épistémologique mais aussi sur l'enquête exploitée dans ce travail, le choix des variables d'analyse et les outils statistiques que nous avons décidé d'adopter.

Le second chapitre est centré sur les résultats de la recherche (Chapitre 6). Il s'agit d'abord de faire une analyse descriptive des entreprises observées dans l'enquête, puis de présenter, analyser et interpréter les résultats des tests de nos hypothèses et ainsi, de les valider ou non.

La conclusion générale met en lumière les contributions et les limites de la recherche dont découleront également, de nouvelles pistes de réflexion.



# **PARTIE I : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) ET SA DIMENSION SOCIALE**

Le sujet de recherche de ce travail doctoral met en lien la RSE et son impact sur les pratiques mises en œuvre par les entreprises, des pratiques dites « responsables », notamment celles envers les salariés. Il est donc nécessaire d'aborder ce sujet en revenant d'abord plus généralement sur les notions concernées. Dans cette perspective, il s'agit de préciser ce qu'est la RSE, quelle limite donner à son champ dans le cadre spécifique de cette recherche, quelles sont les pratiques responsables concernées, lesquelles nous intéressent et suscitent le plus d'intérêt. Il faut également confronter les discours et les pratiques en la matière, tout ceci dans l'objectif de faire un état des lieux de l'existant dans la littérature.

Cette première partie se compose de deux chapitres. Le premier chapitre donne l'occasion de revenir sur la notion de RSE afin de la redéfinir et d'exposer les théories mobilisées autour de cette thématique (Chapitre 1).

Le second chapitre précise ce que l'on entend par pratiques « responsables » et aborde la question des discours tenus à l'égard de la RSE ainsi que le possible clivage existant entre les discours et les pratiques. Les études empiriques déjà réalisées viennent illustrer cela afin de faire un état de lieux de ce qui a déjà été fait (Chapitre 2).



# **CHAPITRE 1 : La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un retour sur le concept**

La RSE constitue la notion clé de notre sujet de recherche. Il s'agit donc de la préciser et de la redéfinir par un retour sur son historique et son évolution. On peut, par ailleurs, observer que la notion de « parties-prenantes » est inhérente à la définition de RSE. C'est pour cette raison que cette notion est également étudiée. Après redéfinition des concepts clés, il convient de revenir sur les théories qui les entourent et qui serviront de fondement à notre travail.

Ainsi, dans ce premier chapitre, il est question de faire le point sur la définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises (Section 1.1.), puis de la replacer dans son cadre théorique (Section 1.2.).

## **1.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : De quoi parle-t-on ?**

Tout d'abord, la définition de la RSE est replacée dans notre contexte de recherche (1.1.1.). Aussi, étant donné que l'on s'intéresse à son impact sur les parties-prenantes, plus particulièrement les salariés, il s'agit de se pencher sur un point primordial de notre sujet, à savoir l'intégration des parties-prenantes dans la RSE et dans sa définition même (1.1.2.).

### **1.1.1. Définition de RSE et notion de « démarche RSE »**

Afin d'aborder notre recherche et lui donner un cadre, il convient tout d'abord de clarifier la définition de la RSE. Il semble aussi pertinent de réaliser un retour sur l'historique et l'évolution du concept qui prend racine dans les pratiques des entreprises et non dans une théorie mise en application par les entreprises a posteriori. Cela amène d'abord à revenir sur les définitions du concept qui sont apparues dans le champ académique (1.1.1.1.), puis sur l'historique des finalités de la RSE qui ont évolué au fil du temps (1.1.1.2.).

### 1.1.1.1. Des tentatives de définition de la RSE

Les nombreux essais de conceptualisation dans la littérature ne sont pas sans rappeler la complexité du concept par les différentes notions sous-jacentes qu'il recouvre et ses diverses dimensions entre éthique, citoyenneté, civisme, développement durable et attitude sociétale (Saulquin, 2004). Le concept de RSE s'est surtout développé durant les dernières décennies dans le monde académique et dans les préoccupations managériales. Il s'agit néanmoins d'un concept ancien, philanthropique, tenant son origine des Etats-Unis du XIX<sup>ème</sup> siècle. Il trouve son inspiration dans la religion, dans les enjeux pratiques et dans la nécessaire justification conceptuelle, à cette période, du lien entre entreprise et société duquel de « bonnes relations publiques » doivent s'ériger (Gond et Igalens, 2018). Cette notion de responsabilité sociale est devenue courante aujourd'hui.

#### *Essais de définitions*

De nombreux auteurs se sont prêtés à l'exercice de la clarification de la notion de RSE dont les définitions ont fait débat depuis les années 1950. Ainsi, se sont succédés entre autres à l'essai, Bowen (1953), Chamberlain (1953), Davis (1960), Friedman (1962), McGuire (1963), Carroll (1979), Anderson (1986), Wood (1991), Amadiou (1999) etc. Pour certains d'entre eux, il s'agit avant tout d'une obligation et d'une responsabilité d'ordre économique, autrement dit faire du profit, être rentable et croître. Pour d'autres, il s'agit avant tout d'une responsabilité légale ou encore d'une obligation de responsabilité envers la société. Cependant, la majorité des définitions intègrent une ou plusieurs de ces obligations simultanément.

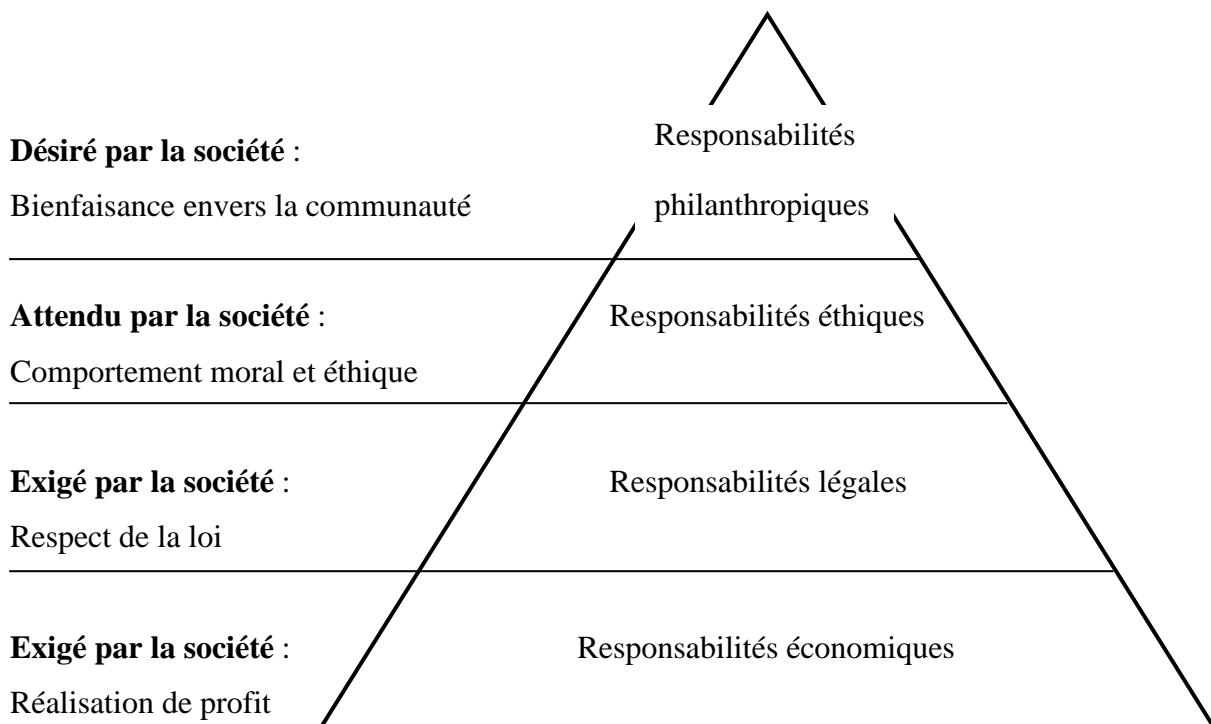
C'est Bowen qui a donné l'une des premières définitions de la RSE en 1953, en désignant cette dernière comme une démarche des hommes d'affaires agissant alors en conformité avec les attentes de la société. En 1970, Friedman rappelle que l'entreprise ne doit plus seulement dégager des profits mais aussi prendre en compte les conséquences de son activité sur la société, l'environnement, la santé et la sécurité au travail. C'est ainsi que le comportement RSE s'inscrit dans une triple dynamique économique, environnementale et sociale qu'il s'agit de concilier. Cela se réfère aux trois éléments de la Triple Bottom Line correspondant au concept des 3P « People, Profit, Planet » (Bonneveux, Calmé et Soparnot, 2016 ; Elkington, 1994 ; Shell, 2001). En outre, Freeman (1984) aborde un comportement RSE qui se veut intégré dans un

mode de gouvernance élargi aux parties-prenantes, finalement au centre de cette triple dimension RSE.

### *Les niveaux de responsabilité de la RSE*

Selon la modélisation du concept par Carroll (1979, cf. figure 1), qui reste très utilisée dans la littérature, c'est une RSE en quatre niveaux de responsabilité qui nous est présentée. Plus particulièrement, il est question d'une première obligation qui est une obligation d'ordre économique, autrement dit l'exigence de la société pour une entreprise d'être profitable. Ensuite, c'est une obligation d'ordre légal, c'est dire que la société exige que l'organisation respecte la loi. Puis, c'est une obligation morale et éthique qui s'inscrit dans la RSE et qui illustre ce qui est attendu de la société, à savoir un comportement moral de l'entreprise. Enfin, un quatrième niveau d'obligation est désiré par la société, c'est l'obligation philanthropique consistant à faire preuve de bienfaisance envers la communauté.

**Figure 1 : Les 4 niveaux de la Responsabilité Sociale selon le modèle de Carroll (1979)**





La RSE englobe ainsi une combinaison d'obligations diverses qui peuvent être soit exigées, soit attendues, soit désirées par la société.

Wood (1991), décline cette responsabilité de l'entreprise en trois niveaux. D'abord, une responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son pouvoir économique sur la société, au sens où le comportement de l'organisation doit être conforme aux attentes de celle-ci dans son rôle économique. Puis, il y a une responsabilité de l'entreprise en termes de conséquences de son activité et enfin, une responsabilité individuelle et morale.

### *Une définition stabilisée de la RSE*

Aujourd'hui, la définition ne semble plus faire l'objet de débat réel, puisque le Livre Vert de la Commission Européenne l'a, pour ainsi dire, « stabilisée » dans les termes suivants, comme le souligne Dupuis (2007) : « *Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties-prenantes* » (Livre Vert de la Commission Européenne, 2001).

Par la suite, et dans la même lignée que le Livre Vert de la Commission européenne, Allouche, Huault et Schmidt (2004), Gond et Igalens (2003), Segal, Sobczak et Triomphe (2003) définissent la responsabilité sociale des entreprises comme une démarche allant au-delà du cadre juridique. Cette idée de responsabilité au-delà de la législation n'est cependant pas récente. McGuire l'avait déjà mise en exergue en 1963 en définissant la RSE comme la responsabilité d'une entreprise, certes envers des obligations juridiques et économiques, mais aussi envers la société en dépassant la limite de ces obligations. De même, Davis (1973), dans la continuité de cette idée, a éclairé la notion en la désignant comme étant la considération par l'entreprise de problématiques situées au-delà des strictes obligations légales et économiques ainsi que des réponses apportées par l'entreprise à ces problématiques. La proposition du modèle de Carroll (1979) s'inscrit aussi dans cette perspective de par les niveaux d'obligation éthique et philanthropique qui s'érigent finalement dans une dimension au-delà des strictes obligations économiques et juridiques de l'entreprise. La RSE serait ainsi une prolongation de la loi.

Si le champ académique a tenté de définir la RSE, cette dernière a en pratique vu le jour d'après une nécessité d'adaptation des entreprises vis-à-vis de l'évolution de leur environnement et de la société. Cette adaptation a donné lieu à une évolution des finalités de la RSE dans le temps.

#### 1.1.1.2. Retour sur les finalités de la RSE

##### *Evolution chronologique des finalités de la RSE*

Conformément à l'expérience connue des entreprises américaines, en remontant en arrière, la vision RSE du XIX<sup>e</sup> siècle a été marquée par un objectif philanthropique, ce qui peut se traduire actuellement par le mécénat d'entreprise ou les dons. Une gestion plus « humaniste » a ensuite marqué le début du XX<sup>e</sup> siècle dans une volonté de respect de la législation du travail. C'est par la suite, en 1960, que la RSE développe ce que l'on appelle aujourd'hui, une considération environnementale avec notamment, un objectif de réduction des nuisances. En 1970, la RSE se veut socialement réceptive au changement, ce qui peut être assimilé aux systèmes de gestion sociétale (veille sociétale) et à la gestion prévisionnelle des compétences par exemple. Les années 1990 quant à elles, seront marquées par une finalité de respect des normes sociales en matière de RSE dans une ère de généralisation des « codes de bonne conduite ». Le concept évoluera encore dans les années 2000 dans une volonté de transparence des organisations avec le reporting (reporting social par exemple), ce qui s'inscrit dans la triple dimension sociale, économique et environnementale de la RSE. Puis, toujours dans les années 2000, s'observe une RSE en termes de participation citoyenne, avec un véritable engagement proactif de l'entreprise (Laarraf, 2010 ; Pasquero, 2004).

##### *Apparition de trois grandes finalités de la RSE*

De façon globale, l'évolution du concept de RSE s'apprécie par la distinction de trois finalités qui ont progressivement fait leur apparition. Il s'agit respectivement de la préservation de la société, l'acquisition par les entreprises d'outils de gestion et enfin, la moralisation de l'activité de l'entreprise. Le tableau 1, inspiré de Gond et Igalens (2016), tend à montrer les trois grandes phases d'évolution du concept d'un point de vue plus théorique. Ce dernier est ainsi passé par une approche philosophique et normative de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE ou

CSR 1 - Corporate Social Responsibility) dans les années 1950-1960. Puis, le concept est passé par une phase dont l'approche a été stratégique et pragmatique (1970-1980) dans le cadre d'une Sensibilité Sociale des Entreprises qui étaient alors confrontées aux pressions sociétales (RSE ou CSR 2 - Corporate Social Responsiveness). Enfin, une phase dans les années 1980-2000, implique les deux approches précédentes mais en incorporant également la problématique des effets de la RSE, leur appréciation et la mesure des résultats (PSE - Performance Sociale des Entreprises ou CSP - Corporate Social Performance).

**Tableau 1 : Les trois phases de l'évolution du concept de RSE**

<b>Années 1950-1960</b> <b>RSE 1 – CSR 1</b>	<b>Années 1970-1980</b> <b>RSE 2 – CSR 2</b>	<b>Années 1980-2000</b> <b>PSE – CSP</b>
<b>Responsabilité Sociale de l'Entreprise</b>  <i>Corporate Social Responsibility</i>	<b>Sensibilité Sociale de l'Entreprise</b>  <i>Corporate Social Responsiveness</i>	<b>Performance Sociétale de l'Entreprise</b>  <i>Corporate Social Performance</i>
<b>Approche philosophique et normative</b>	<b>Approche stratégique et pragmatique</b>	<b>Approche intégrative et synthétique</b>
Intégration des valeurs et des principes dans la gestion	Gestion des problèmes sociétaux	<b>RSE 1 + RSE 2</b> + <b>Mesure et analyse des résultats et des impacts de la RSE</b>

Source : adapté de Gond et Igalens (2016, p. 38)

Il est à noter ici que selon la chronologie observée en amont, la dimension sociale de la RSE qui nous intéresse spécifiquement dans le cadre de ce travail, s'est développée dans un premier temps au début du XX<sup>e</sup> siècle, puis dans un second temps, dans les années 1970.

Après les nombreuses définitions du concept de RSE évoluant conjointement aux finalités considérées, la RSE apparaît alors comme une responsabilité étendue aux dimensions économiques, sociales, environnementales et légales avec une volonté de prolongation au-delà des simples obligations juridiques.

### **1.1.2. La RSE, une démarche « partenariale »**

La revue de la littérature permet d'apprécier un concept RSE faisant continuellement référence aux parties-prenantes de l'entreprise dans ses définitions. Cela nous amène à revoir avec davantage d'insistance la littérature définissant la RSE comme une démarche partenariale incluant les parties-prenantes. Afin de développer ce point, on s'attache dans un premier temps à rappeler ce que sont lesdites « parties-prenantes » (1.1.2.1.). Dans un second temps, il s'agit d'effectuer un retour sur la littérature afin de montrer l'intégration des parties-prenantes dans la notion même de RSE (1.1.2.2.).

#### 1.1.2.1. « Parties-prenantes » ou « stakeholders », à quoi fait-on référence ?

Tout d'abord, il convient de revenir sur la notion de parties-prenantes. Que sont les parties-prenantes ou « stakeholders » dans leur appellation anglo-saxonne ? Qui sont-elles ? Où se situent les salariés parmi ces dernières ?

#### *Définitions*

Aggeri et Acquier (2005, p. 8) s'inspirent de la définition de Freeman (1984) pour désigner ces « stakeholders » et « parties-prenantes » comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer et être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». C'est la définition qui semble rester la plus utilisée actuellement. Cependant, les clarifications sont multiples dans la littérature comme l'illustre le tableau 2 qui récapitule chronologiquement les définitions successivement proposées.

**Tableau 2 : Les définitions des « stakeholders » (SH)**

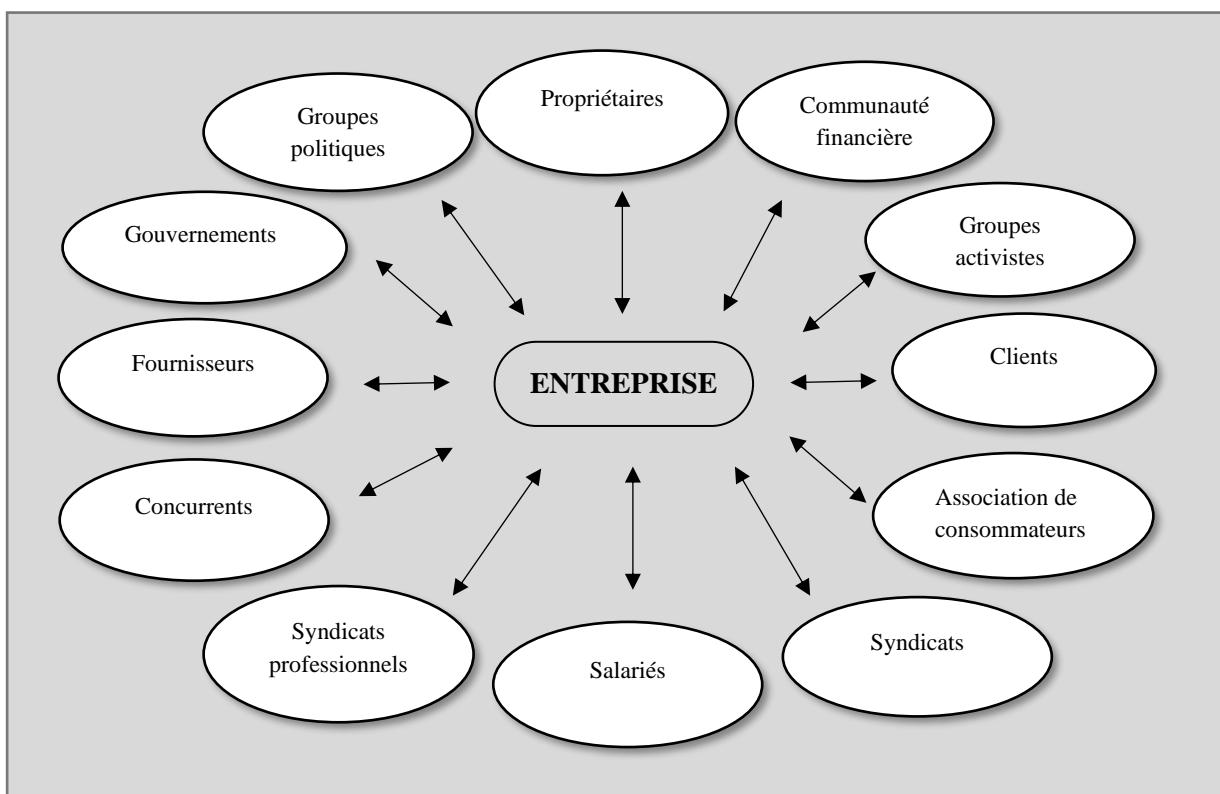
Auteurs	Proposition de définition
Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman (1984, p. 31))
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Sturdivant (1979, p. 54)	1- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité ». 2- « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci ».
Mitroff (1983, p.4)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise ».
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) - sens large (p. 91) : voir Freeman (1984, p. 46)
<b>Freeman (1984, p. 46)</b>	<b>« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »</b>
Savage et al. (1991, p. 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et... ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997, p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités ».
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence ».
Charreaux et Desbrières (1998, p.58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ».
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise ».
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».

Source : adapté de Gond et Mercier (2004, p.5-6)

### Modèle stakeholder et segmentation

Les parties-prenantes existantes et que l'on désigne comme telles dans la littérature, sont diverses et variées et s'inscrivent dans l'environnement tant interne qu'externe de l'entreprise. Le modèle Stakeholder (figure 2) permet dès lors de clarifier quels sont les acteurs désignés comme parties-prenantes, tout en visualisant les interactions à double sens qui se dessinent entre l'organisation et cette multitude d'acteurs.

**Figure 2 : Interaction de l'organisation avec ses parties-prenantes**



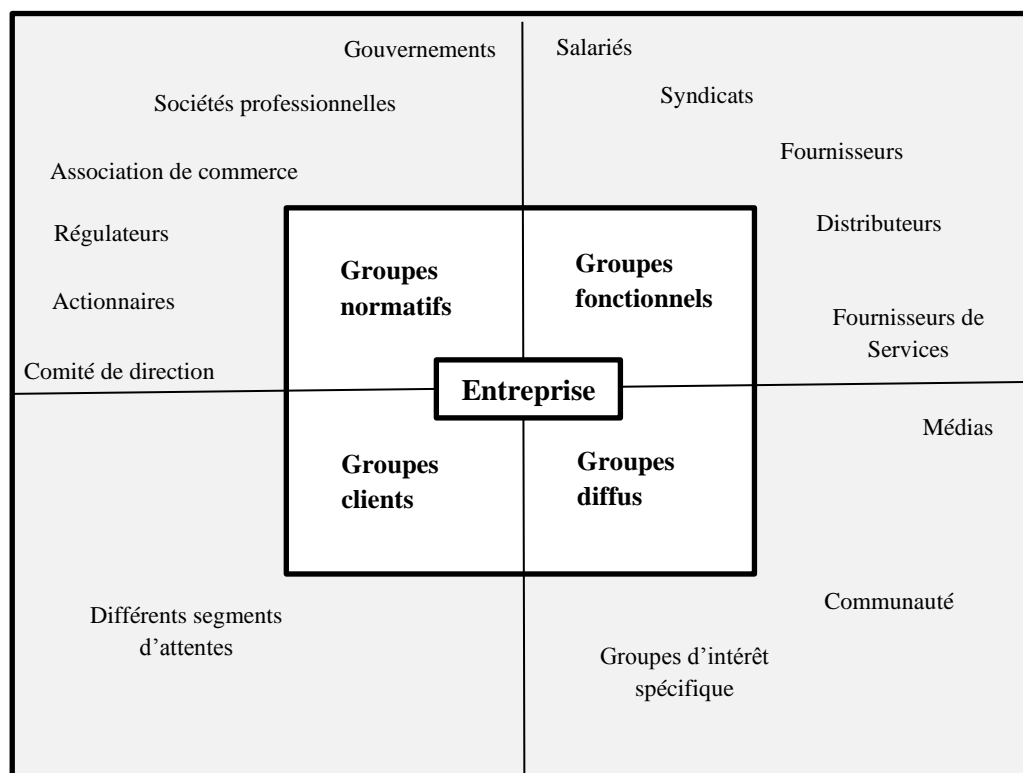
Source : adapté de Dontenwill, 2005, p. 88

Ces mêmes auteurs rappellent les multiples segmentations proposées dans la littérature. En effet, les parties-prenantes ont été catégorisées de maintes façons. Stakeholders « **importants** » et « **non importants** » pour Freeman (1984), « **primaires** » (indispensables à l'entreprise et dont la relation est matérialisée par un contrat) et « **secondaires** » pour Clarkson (1995) et Carroll (2000). Phillips (2003) propose une autre distinction entre stakeholders « **normatifs** » pour lesquels l'entreprise a des obligations morales et stakeholders « **dérivatifs** » devant être intégrés uniquement dans le cas où ils auraient une influence sur l'organisation ou sur les

stakeholders « normatifs ». Quant à Rowley et Moldoveanu (2003, p. 9-10), ces auteurs considèrent que les stakeholders ne peuvent pas être hiérarchisés à l'avance car cela est dépendant de « leur capacité de mobilisation ». Ces typologies de partie-prenantes et les distinctions faites dans la littérature ont également été mises en avant par Mullenbach-Servayre (2007), qui cite entre autres, Martinet (1984) et la différenciation entre parties-prenantes « **internes** », « **externes** » et « **ubiquistes** » (« ubiquistes » désignent celles qui peuvent être soit externes, soit internes comme les syndicats par exemple). Par ailleurs, Igalens et Point (2009) rappellent un autre type de segmentation en quatre groupes de parties-prenantes, les « **normatifs** », les « **fonctionnels** » (« qui affectent quotidiennement le fonctionnement des activités de l'entreprise », p. 29), les « **diffus** » et les « **clients** » (cf. figure 3).

Les auteurs vont également retenir une présentation de parties-prenantes en trois catégories. Les parties-prenantes « **organisationnelles** » (dirigeants, actionnaires, salariés, syndicats) qui forment l'organisation, les parties-prenantes « **économiques** » (clients, fournisseurs, organismes financiers...) indispensables à la survie de l'organisation et les parties-prenantes « **sociétales** », communes aux organisations, telles que les collectivités, les ONG ou l'Etat.

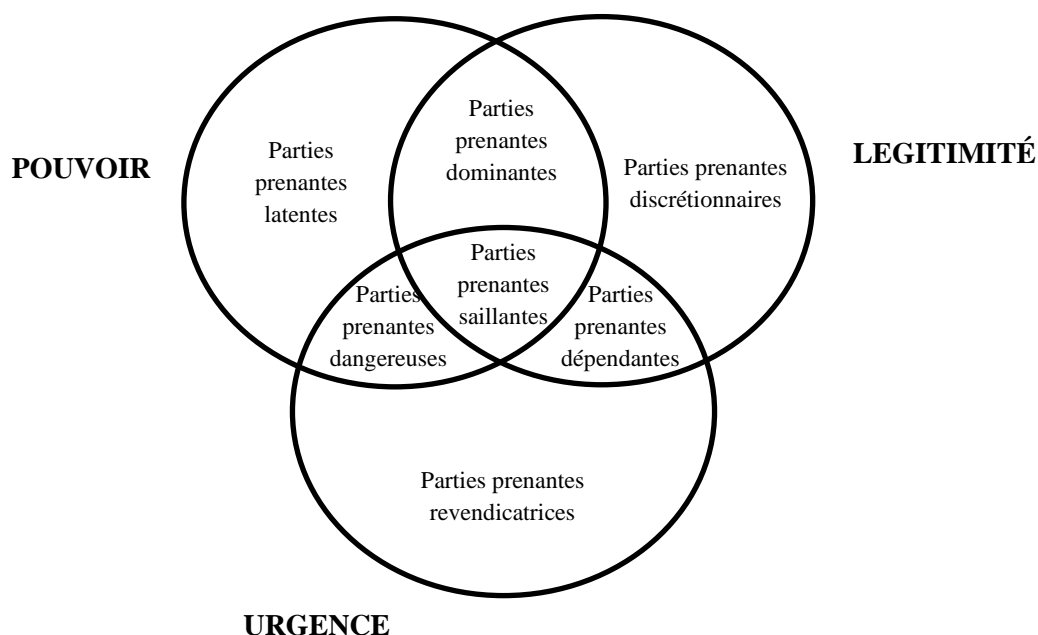
**Figure 3 : Représentation des parties-prenantes en 4 groupes : normatifs, fonctionnels diffus et clients**



Source : adapté de Igalens et Point (2009, p. 28)

Aussi, selon le modèle de Mitchell et *al.* (1997, cf. figure 4), les parties-prenantes peuvent posséder un ou plusieurs des trois attributs permettant de les catégoriser. Il s'agit du pouvoir, qu'il soit coercitif, utilitariste ou normatif, de la légitimité des relations et de l'urgence de leur demande. Les parties-prenantes « **latentes** » sont celles considérées comme non légitimes et n'ayant pas de requêtes urgentes. Les parties-prenantes « **discrétionnaires** » sont légitimes mais ne sont pas influentes, ni marquées par des revendications urgentes. Quant aux parties-prenantes « **revendicatrices** », celles-ci ne disposent d'aucun pouvoir d'influence, sont illégitimes mais par contre, ont des requêtes urgentes. Ces trois types de parties-prenantes possèdent ainsi respectivement un des trois attributs. Ensuite, certaines d'entre elles sont caractérisées par deux attributs. Il s'agit premièrement, des parties-prenantes « **dominantes** » (résultant d'un croisement entre les parties-prenantes « latentes » et « discrétionnaires »). Ces dernières sont donc dotées de légitimité et de pouvoir d'influence. Deuxièmement, les parties-prenantes « **dangereuses** » (croisement entre les « latentes » et les « revendicatrices ») sont influentes et ont des demandes urgentes mais ne sont pas légitimes. Concernant les « **dépendantes** » (fruit des « discrétionnaires » et des « revendicatrices »), elles sont légitimes et posent des requêtes urgentes mais sont dénuées de pouvoir d'influence. Enfin, vient la catégorie des parties-prenantes dotées des trois attributs ; légitimité, pouvoir et urgence. Ce sont les parties-prenantes « **saillantes** » comme le souligne, par ailleurs, Tahri (2014).

**Figure 4 : Catégorisation des parties-prenantes selon les 3 attributs de Mitchell, Agle et Wood (1997)**





Les partenaires de l'entreprise sont multiples et s'illustrent à travers des acteurs variés qui gravitent dans l'environnement interne et externe de l'organisation. Il peut aussi bien s'agir des clients, des fournisseurs, des médias que des ONG, des organismes financiers ou du gouvernement. Les salariés et leurs représentants, occupent une place importante en tant que parties-prenantes « primaires », « internes », « organisationnelles » ou encore « fonctionnelles » d'après les catégories mentionnées. Elles sont liées à l'entreprise par un contrat, sont indispensables à l'organisation et peuvent quotidiennement affecter ou être affectées par l'activité de cette dernière.

Si la littérature permet de définir les parties-prenantes et de savoir quels sont les acteurs concernés, elle permet également de voir que ces parties-prenantes sont ancrées dans le concept de RSE.

#### 1.1.2.2. Les « parties-prenantes » au cœur de la RSE

Après être revenu sur la notion de « parties-prenantes », on peut se demander : comment celle-ci est-elle rattachée à la notion de RSE dans le cadre d'une démarche partenariale ?

Si l'entreprise doit faire du profit, celui-ci doit néanmoins être réalisé dans le respect et l'équilibre des impératifs sociétaux. Autrement dit, dans une démarche RSE, il s'agit d'ajuster logique sociale et logique économique et c'est le management qui a la charge de s'ouvrir à cette sensibilité (Saulquin, 2004). Par conséquent, l'entreprise et le management se doivent, non seulement de prendre en considération le salarié à l'interne, mais également de concilier les attentes de tous les partenaires afin d'éviter les conflits d'intérêts. Cette perspective amène ainsi la RSE à trouver un équilibre entre pratiques internes et pratiques externes.

#### *Les parties-prenantes dans les définitions de la RSE*

Dans la littérature, des auteurs tels que Lafont, Pouget, Rodhain (2017), Mullenbach-Servayre (2007) ou Postel et Rousseau (2008) précisent que la notion de RSE recouvre un certain nombre de parties-prenantes. Fraisse et Guerfel-Henda (2005) soulignent, par exemple, que l'orientation sociale dans les démarches RSE, comprend l'intégration des parties-prenantes et la satisfaction de leurs attentes au niveau social, économique et environnemental. C'est dans ce

sens également, que Bory et Lochard (2008, p.1) reprennent la définition de Neau-Leduc (2008, p.76) d'après laquelle la RSE « *a pour objet l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités économiques et à leurs relations avec les parties-prenantes que sont les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs... mais aussi les collectivités publiques et les organisations non gouvernementales* ». Aussi, ces auteurs se réfèrent au Livre Vert de la Commission Européenne de 2001 en citant la RSE comme « *l'intégration volontaire de par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties-prenantes* » (p.6). Dorssemont (2008) quant à lui, rappelle que dans le cadre de la RSE, les échanges entre entreprises et parties-prenantes sont nécessaires. Ces dernières vont « *des salariés de l'entreprise aux investisseurs, consommateurs, ONG et pouvoirs publics. En somme, la RSE porte sur la relation entre une personne morale et les citoyens* » (p.60).

Ainsi, la notion de « parties-prenantes » est bien ancrée dans la définition de la RSE et par suite, dans son management. De fait, il ne s'agit donc pas seulement de management de la RSE mais également du management des parties-prenantes au sein de ces démarches. Le Bas et Poussing (2010, p.2) résumant cette idée en ces termes, « *La RSE concrétise un modèle pluriel de gouvernance d'entreprise* » avec l'intégration des parties-prenantes et elle « *implique une institutionnalisation d'un dialogue entre partenaires sociaux* ».

En outre, si la littérature fait état d'une constante superposition de la notion RSE et de celle de « parties-prenantes » dans les définitions, il convient également de rappeler une norme essentielle, à savoir la norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations, plus communément nommée, la norme ISO 26000.

### *Les parties-prenantes dans la norme ISO 26000*

La norme ISO 26000 fait également référence aux parties-prenantes dans le cadre de la RSE et comprend une clause particulière à ce sujet. Il s'agit de l'article 5, relatif à la reconnaissance de la responsabilité sociale ainsi qu'à l'identification des parties-prenantes. D'après la norme, les parties-prenantes ne doivent pas se limiter aux propriétaires, membres et clients de l'entreprise, mais doivent également s'élargir à d'autres individus et groupes d'individus ayant aussi des droits, revendications et intérêts devant être pris en compte.

Dans cette perspective, selon la norme ISO 26000, une entreprise devrait identifier ses parties-prenantes, reconnaître leurs intérêts, leurs droits, répondre à leurs attentes et reconnaître la capacité d'influence de certaines d'entre elles. Elle se doit également de prendre en compte les intérêts des parties-prenantes vis-à-vis des attentes de la société, du développement durable ainsi que de la nature de leurs relations avec l'entreprise. En outre, il s'agit de considérer les opinions des parties-prenantes dont les intérêts seraient susceptibles d'être affectés par une décision de l'entreprise ou par son activité. Ainsi, la norme ISO 26000 encadrant la RSE, fait également état de l'importance de la prise en compte des parties-prenantes dans de telles démarches responsables.

### *Le modèle partenarial de RSE*

Cette intégration des parties-prenantes dans la RSE fait écho à la tentative de clarification de la notion à travers trois modèles ou trois positions qui se dégagent de son management. Ils s'inspirent respectivement des travaux de Friedman (1970), Freeman (1984) et Brummer (1991). Le premier modèle suggère une définition de la RSE par les actionnaires (objectif de satisfaction des actionnaires de l'entreprise). Le second modèle, le modèle partenarial, avance que les principaux bénéficiaires de la RSE sont les parties-prenantes. Enfin, le troisième modèle est celui du volontarisme social qui donne priorité aux projets sociaux (Allouche, Huault, Schmidt, 2004). Comme le précise Persais (2010), c'est actuellement une gouvernance dite « partenariale » et non plus seulement actionnariale qui témoigne de cette nécessaire prise en compte des parties-prenantes dans le respect et la transparence. C'est un modèle qui considère l'entreprise comme une organisation sociale avant tout et non pas seulement comme une organisation de production. Les actionnaires ne sont ainsi plus les seules parties-prenantes à prendre en considération mais il faut tenir compte de chacune d'elles, y compris les salariés. Il y a une prise en compte de leurs intérêts et une mise en œuvre de pratiques RSE dont tous peuvent profiter. Cette mise en œuvre se fait au niveau de la direction à travers les orientations qu'elle donne, au niveau des professionnels de la fonction RH qui vont suggérer des pratiques en réponse à ces orientations et au niveau des cadres qui les exécutent et apportent une amélioration à celles-ci dans leur management. Dans cette approche partenariale de la RSE, il s'agit donc notamment de mettre en œuvre des pratiques socialement responsables à l'égard des salariés afin de répondre à leurs attentes.

La définition de la RSE a pu mettre en exergue la nécessaire prise en compte des parties-prenantes et de leurs intérêts dans les démarches responsables des entreprises. Après cette redéfinition du concept de RSE, il convient d'observer les théories dans lesquelles il s'inscrit.

## **1.2. Les principales théories mobilisées**

La suite de notre développement se concentre sur les principales théories mobilisées autour de la RSE et susceptibles d'éclairer notre problématique. Il s'agit de commencer par les théories généralistes de la RSE et de poursuivre plus en détail sur différentes dimensions particulières qu'implique notre étude.

Par conséquent, les théories de la RSE évoquées de manière générale, font l'objet d'un premier point (1.2.1.) et sont suivies plus spécifiquement de la théorie des parties-prenantes (1.2.2.). Il s'agit ensuite de rappeler les théories de la gouvernance qui découlent de cette dernière (1.2.3.). Nous terminons par évoquer l'identification des déterminants du lien entre RSE et pratiques participatives en entreprise (1.2.4.)

### **1.2.1. Les théories de la RSE**

Tout d'abord, de façon assez générale, il convient de revenir sur les principales théories relatives à la RSE.

D'après Garriga et Melé (2004), les théories de la RSE peuvent être catégorisées en quatre groupes. Un premier groupe concerne les **théories instrumentales** pour lesquelles l'organisation est un instrument de création de richesse et ses activités sociales, un moyen d'aboutir à des résultats économiques. C'est un instrument du profit. Dans un second groupe, se trouvent les **théories politiques** qui concernent l'utilisation responsable de ce pouvoir dans le champ politique et le pouvoir des entreprises dans la société. Se situent dans un troisième groupe, les théories dites « **intégratives** » selon lesquelles l'organisation est axée sur la satisfaction des revendications sociales qu'elle se doit d'intégrer. Enfin, un quatrième groupe rassemble les **théories éthiques** qui concernent les responsabilités éthiques des entreprises envers la société. Ainsi, les auteurs présentent des groupes de théories de la RSE et chacun

d'eux se trouve focalisé sur une dimension spécifique. Néanmoins, les auteurs précisent qu'en pratique, chaque théorie reliée à la responsabilité sociale des entreprises présente ces quatre dimensions, respectivement liées aux profits, à la performance politique, aux revendications sociales et aux valeurs éthiques. Le tableau 3 ci-dessous, reprend la synthèse de ces théories.

Notre travail s'oriente vers une analyse d'un lien entre la RSE, ses parties-prenantes et les pratiques mises en œuvre à leur égard. Il peut d'ores et déjà être observé que les théories les plus en accord avec notre réflexion sont d'une part, les **théories éthiques**, qui mettent en exergue l'humain et les devoirs envers les parties-prenantes ainsi que d'autre part, les **théories intégratives**, puisqu'elles intègrent les parties-prenantes et les revendications sociales. Ces théories soutiennent généralement que la pérennité, la croissance et l'existence des entreprises dépendent de la société avec laquelle elles interagissent. C'est la société qui leur apporte une légitimité. Le management de l'organisation devrait donc tenir compte de ses revendications et les intégrer, de sorte que l'entreprise agisse conformément aux valeurs sociales.

En considérant les **théories intégratives**, différentes approches font partie de cette catégorisation. C'est ainsi que l'on retrouve l'approche « Issues Management » ou « gestion des enjeux économiques et sociaux », la responsabilité publique, le management des parties-prenantes et l'approche par la performance sociale de l'entreprise. De même, le groupe des **théories éthiques** rassemble les approches par la théorie normative des parties-prenantes, les droits universels, le développement durable et le bien commun.

Ce travail est axé sur les parties-prenantes internes de l'entreprise (les salariés et leurs représentants) et sur les pratiques de participation et d'expression dont ils bénéficient dans le cadre d'une démarche RSE. Dans une telle perspective, cela amène logiquement à considérer de plus près, la **théorie des parties-prenantes** et c'est ce par quoi nous allons poursuivre dans la suite du développement.

**Tableau 3 : Synthèse des théories de la RSE**

<b>Catégories de théories</b>	<b>Approches</b>	<b>Description</b>	<b>Références clés</b>
<b>Théories instrumentales</b> (atteindre des résultats économiques à travers des activités sociales)	Maximisation de la valeur actionnariale	Maximisation de la valeur à long-terme	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Stratégies de l'avantage concurrentiel	- Investissements sociaux dans un contexte concurrentiel. - Stratégies basées sur la vision des ressources naturelles de l'entreprise et les capacités dynamiques de l'entreprise - Stratégies du bas de la pyramide économique	Porter et Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Prahalad et Hammond (2002), Hart et Christensen (2002), Prahalad (2003)
	Marketing sociétal	Activités altruistes socialement reconnues et utilisées comme instrument de marketing	Varadarajan et Menon (1988), Murray et Montanari (1986)
<b>Théories politiques</b> (utilisation responsable du pouvoir de l'organisation dans la sphère politique)	Constitutionnalisme sociétal	Les responsabilités sociales des entreprises découlent du pouvoir social qu'elles possèdent	Davis (1960, 1967)
	Théorie du contrat social	Suppose qu'un contrat social existe entre l'entreprise et la société	Donaldson et Dunfee (1994, 1999)
	Entreprise citoyenne	L'entreprise est entendue comme un citoyen ayant une certaine implication dans la communauté	Wood et Lodgson (2002), Andriof et McIntosh (2001), Matten et Crane (dans la presse)

**Tableau 3 (suite)**

<b>Théories intégratives</b> (intégration des revendications sociales)	Issues management / Gestion des enjeux	Processus organisationnels de réponse aux problèmes sociaux et politiques susceptibles d'avoir une incidence significative	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick et Mahon (1994)
	Responsabilité publique	La loi et le processus de politique publique existant sont pris comme référence pour la performance sociale	Preston et Post (1975, 1981)
	Management des parties prenantes	Equilibre les intérêts des parties prenantes de l'entreprise	Mitchell et al. (1997), Agle et Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Performance sociale de l'entreprise	Recherche de la légitimité sociale et de processus pour donner des réponses appropriées aux problèmes sociaux	Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985), Wood (1991), Swanson (1995)
<b>Théories éthiques</b> (se concentrer sur la bonne chose à réaliser pour la société)	Théorie normative des parties prenantes	Considère les obligations fiduciaires envers les parties prenantes de l'entreprise. Son application nécessite une référence à une théorie morale (théorie kantienne, utilitarisme, théories de la justice...)	Freeman (1984, 1994), Evan et Freeman (1988), Donaldson et Preston (1995), Freeman et Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Droits universels	Cadres basés sur les droits de l'homme, le droit du travail et le respect de l'environnement	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Compact (1999)
	Développement durable	Visant à réaliser le développement humain en tenant compte des générations présentes et futures	World Commission on Environment and Development (Brutland Report) (1987), Gladwin et Kennelly (1995)
	Le bien commun	Orienté vers le bien commun de la société	Alford et Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Source : traduit et adapté de Garriga et Melé (2004)

### **1.2.2. La théorie des parties-prenantes**

La théorie des parties-prenantes reste l'une des plus utilisées dans les travaux académiques portant sur la RSE. Elle s'inscrit également naturellement dans notre travail imposant une étude centrée sur les parties-prenantes dans les démarches RSE.

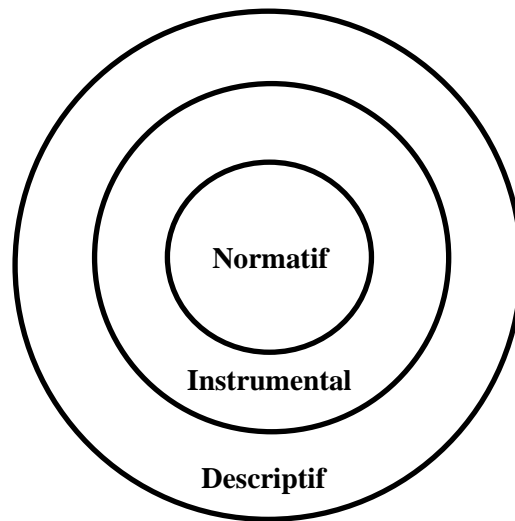
#### *Fondements et justifications de la théorie*

Concernant la théorie des parties-prenantes, Donaldson et Preston (1995) développent plusieurs thèses. Une première thèse, présente la théorie des parties-prenantes dans une dimension descriptive. Elle décrit ou explique les caractéristiques d'une entreprise et les comportements. La seconde thèse, fait référence à la dimension instrumentale de la théorie. Elle se focalise sur l'analyse des liens existant ou non entre pratiques managériales des parties-prenantes et performance de l'entreprise, entendue ici en termes de bénéfices ou de croissance par exemple. A titre illustratif, Gond et Mercier (2005) évoquent la confiance mutuelle susceptible d'apporter un avantage concurrentiel, d'où l'amélioration de la performance de l'organisation. La troisième thèse constitue, selon les auteurs, le cœur de la théorie des parties-prenantes. Il s'agit de la dimension normative, centrée sur la reconnaissance de la légitimité des parties-prenantes et de leurs intérêts. Toutes les parties-prenantes méritent que leurs intérêts soient pris en considération. Par conséquent, cette dimension fait appel à des notions sous-jacentes comme le contrat social, l'individu et l'utilitarisme dans la quête du bien-être collectif. Enfin, une quatrième thèse, développe l'aspect managérial de la théorie. Cela se traduit par la préconisation de pratiques et d'attitudes dans le management des parties-prenantes, en considérant les intérêts de chacune d'elles dans les prises de décision ainsi que dans la mise en place de politiques et de structures organisationnelles.

Donaldson et Preston proposent une illustration des différentes dimensions de la théorie des parties-prenantes, reprises dans la figure 5.



**Figure 5 : Les aspects de la théorie des parties-prenantes**



Source : d'après Donaldson et Preston, 1995, p. 74

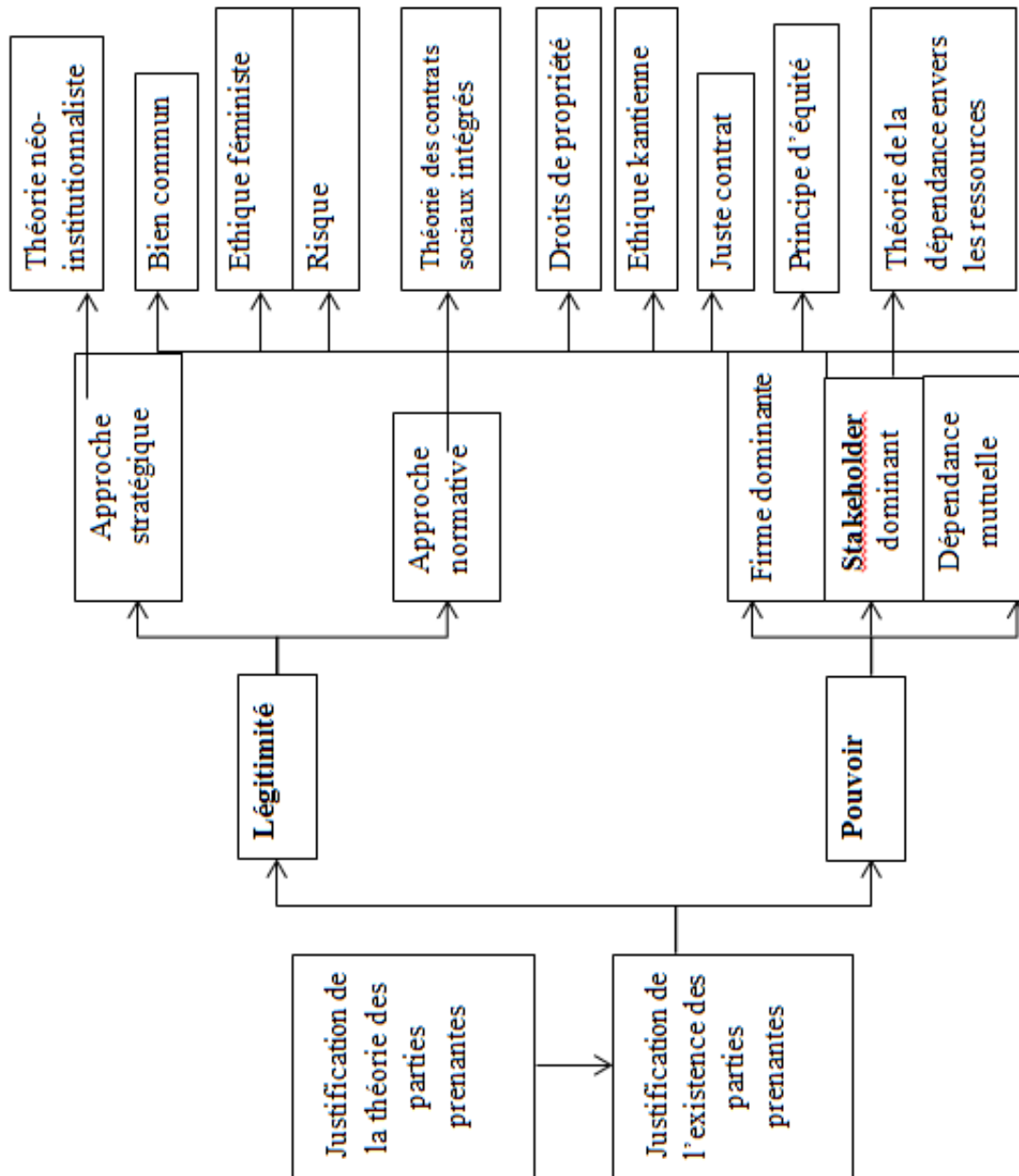
Leur analyse la plus profonde, réside dans l'idée que la raison pour laquelle le management des parties-prenantes puisse être lié à la performance, tient à des arguments normatifs. C'est pourquoi les auteurs considèrent la dimension normative comme la justification théorique ultime et le pilier central.

Par ailleurs, Igalens et Point (2009) font également référence aux dimensions de la théorie des parties-prenantes susnommées et plus particulièrement, à l'importance de la dimension normative. En effet, c'est ainsi qu'ils avancent que la gouvernance d'entreprise élargie aux parties-prenantes, se positionne dans l'approche normative et non dans l'approche instrumentale ou purement descriptive de la théorie. Cette nouvelle forme de gouvernance, sur laquelle il conviendra de revenir plus en détails dans la suite du développement, doit répondre aux attentes des parties-prenantes. Il s'agit d'un engagement envers ces dernières, d'une implication et d'une intégration de celles-ci. Comme le soulignent les auteurs (2009, p. 8), « *les relations avec les parties-prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives (dialogue, transparence ou confiance) et non pas sur une utilisation des parties-prenantes pour maximiser les profits* ».

Aussi, selon Gond et Mercier (2004), Igalens et Point (2009), la justification de l'existence des parties-prenantes tient essentiellement à des notions de légitimité et de pouvoir.

La notion de pouvoir dans la justification de la théorie est associée à la relation d'interdépendance entre les parties-prenantes et l'organisation de par des liens de pouvoir. Quant à la notion de légitimité, il s'agit de la reconnaissance de la légitimité d'une organisation comme partie-prenante, lorsque celle-ci répond et correspond aux attentes de la société de par des pratiques dites « légitimes » et conformes aux normes. Cela peut faire appel à une approche stratégique de la théorie des parties-prenantes et on peut dès lors citer le néo-institutionnalisme, relatif aux pressions normatives extérieures auxquelles les entreprises doivent faire face et s'adapter pour répondre aux attentes de la société. Dans le cadre du fondement de la légitimité d'une partie-prenante, on peut aussi se référer, comme évoqué plus haut, à l'approche normative développée par Donaldson et Preston (1995). C'est une approche amenant à une intégration des parties-prenantes sur la base d'arguments moraux et éthiques. La figure 6 représente ces justifications théoriques de l'existence des parties-prenante d'après Gond et Mercier (2004).

**Figure 6 : Les justifications théoriques des parties-prenantes**



Source : Gond et Mercier, 2004, p. 4-5

Ces mêmes auteurs proposent également une synthèse des différentes typologies des théories des parties-prenantes et leurs spécificités (tableau 4).

**Tableau 4 : Typologies et spécificités des théories des parties-prenantes**

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse	Niveau d'analyse	Théorie sous-jacente	Avocats		
Théorie des parties-prenantes comme éthique normative	Approches narratives	<b>Métaphorique</b>	Les parties-prenantes comme prenant part à une histoire centrée sur la vie de l'entreprise	Tous les participants au processus organisationnel	Perspective macro et systémique	Management stratégique	Mitroff (1983) Freeman (1994) Litz (1996)		
		<b>Normative</b>	RSE fondée sur le principe de fiduciaire et de légitimité de l'entreprise	Théorie élargie des droits de propriété	Principes centrés sur le système	Théorie des contrats sociaux intégrés	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)		
				Ethique de l'agent	Principes centrés sur l'organisation	Théorie principal-agent	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)		
				Réseaux relationnels	Principes centrés sur l'organisation	Ethique féministe	Wicks et al. (1994) Burton et Dunn (1996)		
				Justice sociale	Principes centrés sur le système économique	Théorie de la justice	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)		
				Capitalisme kantien	Principes centrés sur le système économique	Théorie éthique	Freeman et Evan (1990)		
		Théorie des parties-prenantes comme sciences sociales	Approches analytiques	<b>Instrumentale</b>	Effet de la prise en compte des parties-prenantes sur la performance organisationnelle	Efficiences des relations / contrats relationnels	Comportement concurrentiel	- Théorie des réseaux sociaux - Théories contractuelles	Preston et al. (1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)
				<b>Descriptive</b>	Prise en compte des parties-prenantes dans le management de l'entreprise	Orientation vers la performance et vers la justice	Comportement managérial	Economie managériale / Psychologie / Sociologie	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et al. (1997)
						Etude de la nature et de la valeur des parties-prenantes	Comportement organisationnel	Théorie des organisations Théories de la décision	Brenner et Cochran (1991) Berman et al. (1999)

(1) : Jones et Wicks (1999) (2) : Andriof et Waddock (2002)

(3) : Typologie d'Andriof et Waddock (2002) sur la base de Donaldson et Preston (1995) et ajout de l'approche métaphorique de Freeman (1994)

Source : Gond et Mercier (2004, p. 8) sur la base de la proposition d'Andriof et Waddock (2002)

## *Apport et manque de la théorie des parties-prenantes dans le management de la RSE*

Selon Mullenbach-Servayre (2007) : « *la théorie des parties-prenantes est sans doute la théorie la plus appropriée [...] pour modéliser le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties-prenantes. Elle se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique* » (p. 120).

Comme nous l'avons souligné, l'importance donnée à l'intégration des parties-prenantes est largement mise en avant dans la littérature du domaine de la RSE. Aggeri et Acquier (2005) précisent que les démarches RSE entreprises par les organisations ainsi que leur mise en œuvre, passent par le management des parties-prenantes dont la théorie évoquée plus haut s'est développée depuis les années 80, notamment avec les travaux de Freeman. Le management des parties-prenantes est au cœur des débats associés à la RSE et est sujet au développement de nombreux outils de gestion.

La théorie des « stakeholders » (parties-prenantes dans sa dénomination anglo-saxonne) suggère quatre propositions englobées sous la dénomination de « Modèle SH » :

*« P1 : l'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard*

*P2 : tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise*

*P3 : la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents (responsiveness)*

*P4 : la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des stakeholders* » (Aggeri et Acquier, 2005, p.4)

La théorie des stakeholders s'oriente vers deux dimensions qui sont, d'une part, la compréhension des pratiques dans les organisations et d'autre part, le management concret des stakeholders.

A travers une étude de cas, Aggeri et Acquier ont permis de mettre en exergue la stabilité sur laquelle repose le Modèle SH, qu'il s'agisse de la stabilité des activités de l'entreprise, des stakeholders ou des enjeux. Cependant, les auteurs montrent que dans la situation du cas Lafargue et sa politique contre le SIDA par exemple, ni les enjeux ne sont clairement identifiés,

ni la nature des liens avec les stakeholders et que cela peut seulement se clarifier grâce à des expérimentations et des processus d'apprentissage. Or, les apprentissages collectifs que l'on retrouve dans le cas présenté, ne sont pas considérés par le Modèle SH, qui rappelons-le, est basé sur une certaine stabilité. Ces derniers constituent alors une dimension manquante du modèle et doivent être intégrés pour comprendre les pratiques en matière de RSE. Ces travaux vont faire écho aux deux types d'appropriation de la RSE considérés par Grimand et Vandangeon-Derumez (2010). L'un, est basé sur la théorie des stakeholders faisant référence à la RSE en tant que « processus contraint et instrumental ». Le second, est fondé sur la théorie de l'apprentissage organisationnel pour laquelle la RSE est vue comme « *un processus exploratoire et managérial* » (p. 5), rappelant ainsi la dimension manquante de la théorie des stakeholders d'Aggeri et Acquier (2005).

### **1.2.3. Les théories de la gouvernance**

Comme annoncé plus haut, il convient de revenir plus précisément sur la notion de gouvernance, amorcée par notre développement sur la théorie des parties-prenantes, dont découle un mode de gouvernement d'entreprise.

L'approche financière ou actionnariale à la base des théories de la gouvernance, n'ont pu expliquer le lien entre cette dernière et la création de valeur durable. Cela a nécessité un élargissement théorique par une approche partenariale, dont la vision actionnariale ou financière, ne constitue qu'une partie (Charreaux, 2014). Le modèle actionnarial a, par conséquent, évolué avec l'incorporation de toutes les parties-prenantes induisant la proposition de nouveaux modèles plus complexes et élargis. Comme le supposent Charreaux et Desbrières (1998), la valeur actionnariale serait remplacée par la valeur partenariale.

Une gouvernance partenariale implique une protection des intérêts des parties-prenantes, non plus limitée à la seule et unique protection des intérêts des actionnaires dans les décisions managériales.

Les nouveaux modèles de théories de la gouvernance sont des modèles au rapport différent vis-à-vis de la création de valeur. Ils incluent également un levier cognitif. Le capital humain y prend une place importante de par les compétences apportées, qui favorisent l'avantage concurrentiel (Charreaux, 2004).

En somme, la gouvernance se fonde sur deux approches théoriques. La première, est l'approche contractuelle, dans laquelle la firme est vue sous l'angle du « nœud de contrats ». Elle oppose deux visions. D'un côté, la vision actionnariale (ou financière) issue de la théorie de l'agence et reposant sur les notions de droits de propriété et de relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants. De l'autre, une vision cognitive qui implique l'intégration de nouvelles notions non intégrées, jusqu'alors, dans la création de valeur (apprentissage, compétences, innovation...). Par la suite et comme le précise Charreaux (2011), la non prise en compte des biais comportementaux dans ces approches, amène à un modèle comportemental de la gouvernance.

Des auteurs comme Pesqueux (2015), reprennent aussi plus généralement trois grands modèles de la théorie de la gouvernance, à savoir le modèle financier (actionnarial), le modèle partenarial (modèle du consensus ou encore de vision « morale » avec les parties-prenantes) et le modèle de la gestion des contradictions. Dans ses travaux, il présente plus spécifiquement les modèles de gouvernance avec leurs théories et mécanismes afférents (cf. tableau 5).

**Tableau 5 : La gouvernance : modèles et théories**

	<b>Gouvernance actionnariale</b>	<b>Gouvernance partenariale</b>	<b>Gouvernance cognitive</b>	<b>Gouvernance synthétique</b>
<b>Théorie de la firme</b>	Théories positives et normatives de l'agence	Théories positives et normative de l'agence étendue à des parties-prenantes	Théories comportementales, théories évolutionnistes, théories de la ressource et des compétences	Synthèse entre théories positives, normative et cognitives
<b>Aspects privilégiés dans la création de valeur</b>	Discipline et équité dans la répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels	Discipline et équité dans la répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties-prenantes, notamment les salariés. Plusieurs créanciers résiduels.	Percevoir et créer de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives
<b>Type d'efficacité</b>	Efficacité statique contrainte Vision actionnariale de l'efficacité de la propriété	Efficacité statique contrainte Vision partenariale de l'efficacité de la propriété	Efficacité dynamique contrainte Dimension productive cognitive	Efficacité dynamique contrainte Dimensions productives, cognitives et disciplinaires
<b>Critère d'efficacité</b>	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation et la résolution des conflits
<b>Définition du système de gouvernance</b>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrat et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création / répartition de valeur

Source : adapté de Pesqueux (2015, p.25) sur la base de Charreaux (2004, 2006)



### *L'approche partenariale de la gouvernance*

Des auteurs comme Persais (2013), se sont attachés à mettre en exergue cette approche partenariale et non plus seulement actionnariale de la gouvernance, notamment dans le cadre de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Comme le précisent Igalens et Point (2009), cette vision tient finalement son origine dans la théorie des parties-prenantes. En effet, elle présente un modèle d'inclusion des divers partenaires de l'entreprise, dont les intérêts, attentes et revendications, doivent être considérés. Persais (2013) présente deux arguments qui viennent soutenir cette idée. Premièrement, sacrifier les intérêts des parties-prenantes au profit des intérêts économiques des actionnaires ne serait, moralement, pas acceptable. Deuxièmement, cette attitude pourrait être contre-productive. La théorie des parties-prenantes apparaît alors comme une théorie de l'agence élargie ou généralisée, par rapport à la théorie de l'agence originelle, dans laquelle l'approche actionnariale prend sa source.

Cette vision partenariale, nécessite de doter les parties-prenantes d'un pouvoir d'expression et de participation. L'établissement d'un dialogue est de rigueur dans une telle approche évolutive de la gouvernance d'entreprise. En effet, dans cette perspective, l'objectif est d'équilibrer les intérêts de l'entreprise et ceux des parties-prenantes, notamment par la mise en place de nouveaux modes d'information et de communication à double sens. C'est par ailleurs, comme le rappelle Persais, une mesure essentielle de la Norme ISO 26000 qui s'inscrit dans cette volonté d'élargissement de la gouvernance dans le cadre de la RSE.

La responsabilité sociale des entreprises serait ainsi une démarche pouvant servir les intérêts des parties-prenantes dans la nécessaire prise en considération de ces dernières dans sa mise en œuvre. Cela favoriserait la gouvernance partenariale, tout comme le principe de gouvernance partenariale, servirait la RSE.

### *Liens entre théories de la gouvernance et théorie des parties-prenantes*

A ce stade, il convient d'évoquer les liens entre les théories avancées. Considérons le lien entre théories de la gouvernance et théorie des parties-prenantes. La théorie des parties-prenantes est observée comme la justification morale du management des individus qui affectent ou sont affectés par l'entreprise et son activité. Mason, Kirkbride et Bryde (2006) sont des auteurs qui se sont attachés à faire le lien entre théorie des parties-prenantes et gouvernance. Une

gouvernance qui, dans le cas d'une entreprise responsable ayant préalablement identifié ses parties-prenantes, se doit de prioriser leurs intérêts. On assiste alors à une évolution de la théorie de la gouvernance qui est non plus seulement actionnariale mais partenariale (théorie de l'agence généralisée). Ainsi, la théorie des parties-prenantes peut être perçue comme une théorie de la gouvernance. Par ailleurs, Igalens et Point (2009) spécifient que cette forme de gouvernance évoluée et ouverte envers les partenaires, tient son origine dans la théorie des parties-prenantes et plus spécifiquement, dans sa dimension normative.

#### **1.2.4. L'identification des déterminants du lien entre RSE et pratiques participatives**

Cette partie du développement s'attache à mettre en exergue les théories explicatives de l'adoption de la RSE et de son lien avec la participation des salariés, qu'il s'agisse de participation institutionnelle, par l'intermédiaire des représentants du personnel, ou de la participation directe.

Tout d'abord, il s'agit d'aborder l'adoption de la RSE à travers l'apport de plusieurs approches théoriques (1.2.4.1.). Ensuite, nous mettons en avant des approches du lien entre l'adoption de la RSE et l'intégration des parties-prenantes (1.2.4.2.). Nous terminons par des modèles théoriques décrivant les liens entre RSE et management des ressources humaines (1.2.4.3.).

##### **1.2.4.1. L'adoption de la RSE : les apports de deux approches théoriques**

L'adoption de la RSE et de ses pratiques par les entreprises ainsi que les diverses opinions et intensités du pouvoir d'action des parties-prenantes à son égard, peuvent essentiellement s'expliquer selon deux approches qu'il semble pertinent d'aborder. Une première approche, considère la théorie des systèmes nationaux de relations industrielles (ou relations professionnelles) et une seconde approche, oppose RSE implicite et RSE explicite, mettant en lumière une distinction entre conception européenne et américaine de la RSE.

## *L'approche par les systèmes nationaux de relations industrielles*

Les relations industrielles et l'ensemble des théories afférentes ont été analysées par de nombreux auteurs tels que Audet et Larouche (1988), Caire (1991) ou encore Müller-Jentsch (2004).

Globalement, les relations industrielles sont définies par : les « *rappports économiques et sociaux, individuels et collectifs, formels et informels, structurés et non structurés, qui naissent et s'établissent à l'occasion du travail dans un établissement, une entreprise, une branche et toute l'économie entre les travailleurs et les employeurs, les organisations qui les représentent et l'Etat lui-même, le tout en fonction des situations, des besoins et des objectifs de chacun, individuellement ou collectivement, ainsi que des droits reconnus à chacun par la coutume ou par la législation* » (Audet et Larouche, 1988, p.3).

Preuss (2008) met en avant trois principaux systèmes de relations industrielles en Europe. Le système anglo-irlandais dans lequel le rôle de l'Etat est limité, le système nordique où le rôle de l'Etat est également secondaire et le système romano-germanique qui concerne notamment la France, l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas, l'Italie et l'Espagne. Dans ce système, l'Etat est pourvu d'un rôle central de premier plan au sein des relations industrielles et de leur réglementation.

Les divergences d'opinions des syndicats sur la RSE et l'adoption de cette démarche peuvent alors s'expliquer par les dissemblances entre les cadres institutionnels.

Les pays avec un fort corporatisme comme la France, l'Allemagne ou la Suède, sont caractérisés par l'action collective des acteurs, que ce soit en termes de défense des intérêts, de prise de décision ou de gouvernance, ce qui tend à favoriser l'action des instances représentatives comme l'action syndicale par exemple. A l'inverse, les pays européens de modèle anglo-saxon à l'instar du Royaume-Uni ou de l'Irlande, sont caractérisés par l'action individuelle moins favorable aux syndicats.

Il en ressort d'ailleurs une typologie des positions des syndicats sur la RSE en Europe. En effet, là où les syndicats sont en position de faiblesse, la RSE est davantage perçue comme une menace (ex : le Royaume-Uni). A l'inverse, dans les pays majoritairement corporatistes, les syndicats alors en position de force, se perçoivent comme des meneurs de la RSE (ex : le Danemark). Ensuite, là où les syndicats sont en position de faiblesse et soumis aux pressions, ces derniers ne sont pas en capacité d'agir et d'avoir une influence en matière de RSE (ex : la

Pologne). Enfin, les syndicats dans une position intermédiaire, c'est-à-dire relativement forts et exposés aux pressions, sont les sceptiques vis-à-vis des démarches RSE.

### *La RSE implicite et explicite, deux conceptualisations*

L'approche par la conceptualisation de la RSE, implicite d'une part et explicite d'autre part, permet également de comparer les systèmes d'adoption de la RSE.

#### - RSE explicite

La RSE explicite tout d'abord, concerne une RSE volontaire, non institutionnalisée. Autrement dit, elle ne découle pas de normes et règles extérieures. La mise en œuvre de cette RSE fera donc l'objet d'une information précise. C'est une RSE constituée de politiques formalisées mises en œuvre par l'organisation afin de répondre à des obligations sociétales et dont les parties-prenantes constituent la motivation. Le programme et les stratégies employés dans le cadre de cette démarche, le sont dans l'intérêt de l'entreprise et dans l'objectif de répondre à des problématiques dont elle se sent responsable ou qu'elle considère dans l'intérêt de ses parties-prenantes.

#### - RSE implicite

A l'inverse, la RSE implicite est le fruit de la simple obéissance des entreprises à ces réglementations et normes sociales qu'imposent l'Etat et la société, en d'autres termes, son environnement. C'est une démarche de conformité obligatoire des organisations qui suivent alors un programme spécifique et qui dans ce sens, ne feront pas part de cette démarche à travers une communication particulière. La motivation de la RSE implicite est le contrat social.

Des pays comme la France ou l'Allemagne, se sont vus conduits à devoir prendre en compte les préoccupations RSE par les forces institutionnelles qui appellent les entreprises à intégrer ces problématiques sociétales dans leur champ d'action. Il s'agit d'une RSE implicite qui fait davantage référence à la conception européenne de la RSE mais qui tendrait à devenir un dispositif de nature de plus en plus explicite (Matten et Moon, 2004 et 2008 ; Resche, 2007 ; Igalens et Point, 2009 ; Cherkaoui et Bennis Bannani, 2015).

Par conséquent, si l'on se réfère à l'approche par les systèmes nationaux de relations industrielles, l'appropriation et l'adoption de la RSE vont dépendre du cadre institutionnel qui donnera aux syndicats une capacité d'action plus ou moins importante. La RSE va également découler de sa conceptualisation plutôt implicite (européenne) ou explicite (américaine), ce qui va donner lieu à des pratiques plus ou moins poussées envers les parties prenantes selon la dimension plutôt contrainte ou plutôt volontaire de la démarche.

#### 1.2.4.2. Les approches du lien entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et l'intégration des parties-prenantes.

De nombreux auteurs ont essayé, à travers leurs travaux, de mettre en lumière le lien entre la RSE, la théorie des parties-prenantes et le dialogue avec ces dernières.

Pedersen (2006) a fait appel à la théorie des parties-prenantes dans ses travaux sur l'opérationnalisation de la RSE. En effet, la RSE accorde une grande importance aux interactions entre l'organisation et ses partenaires et fait ainsi de la théorie des parties-prenantes, une théorie qui lui est indissociable et qui constitue même son essence. Morsing et Schultz (2006) ont réalisé des travaux sur la communication et le dialogue RSE et font également appel à cette théorie dont les notions de participation, de dialogue et d'implication sont centrales. C'est aussi le cas de O'Riordan et Fairbrass (2008) dans le cadre d'un travail sur la RSE et les théories en matière de dialogue avec les parties-prenantes.

##### *Dimensions du dialogue et niveaux d'engagement*

Esben, Rahbek et Pedersen (2006) ont cherché à montrer comment le dialogue peut s'appliquer en pratique dans le cadre de la RSE. Ils ont présenté un modèle à partir des différentes dimensions du dialogue dont les niveaux d'engagement peuvent être faibles ou forts pour chacune d'elles.

Les dimensions de ce dialogue sont désignées par différentes notions que sont :

- l'identification et l'inclusion des parties-prenantes (on inclut quelques ou toutes les parties-prenantes pertinentes dans le dialogue),

- l'ouverture (le dialogue est structuré soit autour de questions et problématiques précises et définies, soit au contraire, autour de question ouvertes),
- la tolérance (soit une position est prioritaire sur les autres, soit les nouvelles positions ou critiques sont respectées),
- l'autonomisation (soit une partie-prenante domine le dialogue et les décisions, soit il y a une liberté et une égalité dans le dialogue et les décisions),
- la transparence (soit il n'y a pas d'accès à l'information sur les processus et les résultats du dialogue, soit il y a un accès complet à cette information).

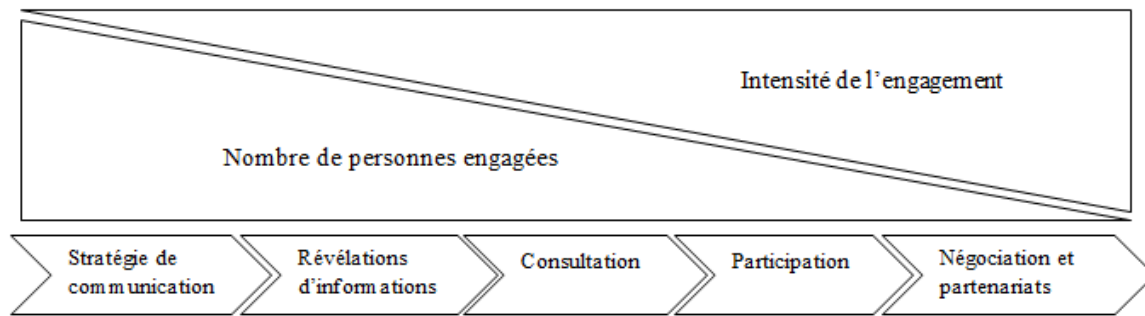
Les auteurs présentent également quatre facteurs qui affectent la mise en œuvre du dialogue avec les parties-prenantes : l'engagement (la volonté), la conscience (la connaissance), la capacité ou l'habileté (les ressources disponibles) et le consensus (les intérêts) de l'organisation. Néanmoins, ils mettent en avant dans leur conclusion, que la mise en œuvre d'un tel dialogue avec les parties-prenantes reste complexe au vu de la nature ouverte de la RSE et des intérêts des parties-prenantes. Burchell et Cook (2006) ont également observé cela dans leur analyse des attitudes envers le dialogue RSE et les processus d'engagement des parties-prenantes.

#### *L'intégration des parties-prenantes : engagement et communication RSE*

L'implication des parties-prenantes dans l'entreprise dépend du degré de coopération. Ainsi, il existe différentes pratiques vis-à-vis de l'engagement des parties-prenantes (cf. figure 7, Igalens et Point, 2009).

Parmi ces pratiques avec les parties-prenantes, la consultation est une pratique d'ores et déjà relativement forte, puisqu'elle implique une communication à double sens et un retour des parties-prenantes. Mais la participation, la négociation et le partenariat avec les parties-prenantes, sont des pratiques encore plus évoluées ayant pour objectif de déboucher sur des suggestions d'actions, un accord précis ou un investissement fort des deux côtés.

**Figure 7 : Le continuum de l'engagement des parties-prenantes**



Source : Igalens et Point, 2009, p. 38

En outre, pour se recentrer plus particulièrement sur la RSE et les dynamiques existantes en matière de communication, rappelons que selon la loi NRE, les sociétés cotées ont une obligation de reporting sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et elles sont tenues de communiquer avec toutes les parties-prenantes. Les parties-prenantes vont alors avoir différentes attentes vis-à-vis de ce reporting et les stratégies de communication ne seront pas les mêmes envers chacune d'elles. Le tableau 6 ci-après, présente les différentes attitudes envers les parties-prenantes en fonction de leurs attentes respectives.

**Tableau 6 : Les stratégies de communication RSE**

**Les stratégies de communication RSE**

<b>Attitude vis-à-vis des parties-prenantes</b>	<b>Ignorer</b>	<b>Informer</b>	<b>Communiquer</b>	<b>Impliquer</b>
<b>Objectif</b>	Eviter le sujet	Informer des décisions et actions RSE favorables	Montrer comment l'entreprise prend en compte les attentes des parties-prenantes	Etablir un dialogue fréquent, systématique et proactif avec les parties-prenantes
<b>Attitude</b>	Défensive	Réactive	Offensive	Proactive
<b>Souhaits des parties-prenantes</b>	S'interroger sur la pertinence de la RSE pour l'entreprise	Obtenir davantage d'informations sur les efforts en matière de RSE	Etre rassurés sur la responsabilité sociale de l'entreprise	Co-construire les efforts sur la RSE
<b>Rôle des parties-prenantes</b>	Aucun	Influence (encourager ou s'opposer)	Répondre aux actions de l'entreprise	Etre impliqués, participer et suggérer des actions
<b>Concentration des efforts sur ...</b>	L'évacuation du sujet	La mise en forme des messages	L'identification des parties-prenantes clefs	La construction et le maintien de relations durables avec les parties-prenantes
<b>Le choix des sujets RSE se fait selon ...</b>		La direction	Le feedback des parties-prenantes	Une négociation constante avec les parties-prenantes

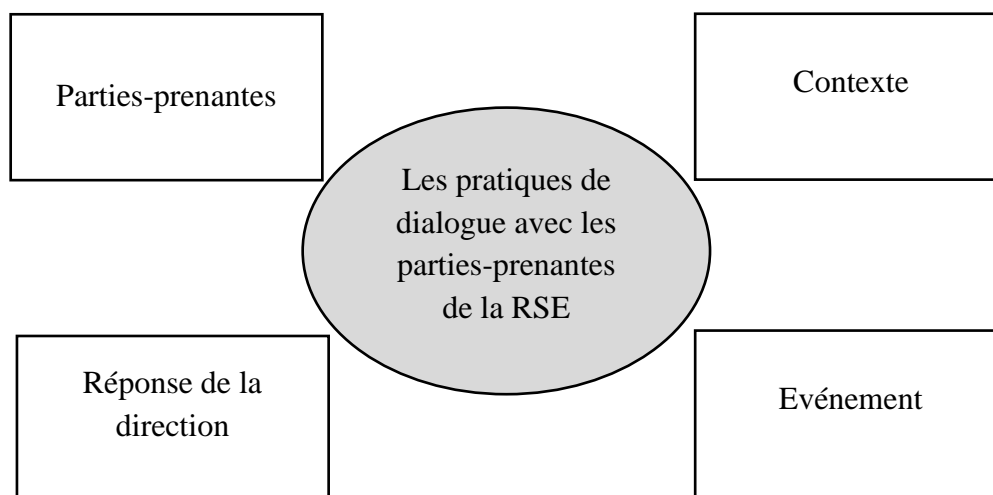
Source : adapté d'Igalens et Point (2009, p. 154) sur la base de Morsing et Schultz (2006, p. 326)



### *Les déterminants du dialogue avec les parties-prenantes*

O’Riordan et Fairbrass (2008, cf. figure 8) ont, quant à eux, proposé un modèle des déterminants du dialogue avec les parties-prenantes devant être considérées lors de la mise en œuvre de la RSE, de sa stratégie et du dialogue qui l’encadre. C’est un modèle élaboré pour l’étude de l’industrie pharmaceutique mais applicable à d’autres secteurs comme le précisent les auteurs. Parmi les déterminants du management de ce dialogue, on retrouve les parties-prenantes elles-mêmes, le contexte qui désigne l’environnement dans lequel évolue l’entreprise et les parties-prenantes (taille, pouvoir, culture, secteur, emplacement géographique...), l’événement qui peut faire référence à un problème survenant dans l’actualité (une crise ou une annonce médiatique pouvant affecter l’entreprise) et enfin, il y a les réponses possibles ou réelles de la direction à ces déterminants.

**Figure 8 : Le processus du management du dialogue avec les parties-prenantes de la RSE**



Source : d’après O’Riordan et Fairbrass (2008)

### 1.2.4.3. Les modèles décrivant les liens entre RSE et management des ressources humaines

Il semble nécessaire et intéressant de rappeler, comme Voegtlin et Greenwood (2016), que dans la recherche sur la relation entre management des ressources humaines et RSE, on retrouve trois tendances.

Selon une première tendance, le management des ressources humaines est perçu comme une composante de la RSE en permettant justement, la mise en œuvre ou l'opérationnalisation de celle-ci au sein de l'entreprise. Dans cette perspective, la GRH peut être considérée comme un sous-ensemble des facteurs de RSE.

D'après une seconde tendance, la RSE est un élément du management des ressources humaines en permettant un management RH effectif et d'atteindre les objectifs de celui-ci comme l'amélioration du recrutement par exemple. Dans cette tendance, la RSE peut également favoriser un management des ressources humaines « responsable », dans la mesure où elle assure le management responsable des employés de l'entreprise.

Enfin, la troisième tendance est de considérer une dépendance entre RSE et management des ressources humaines. Les deux pouvant être identifiés et discutés en parallèle comme deux variables appartenant à un même ensemble ou à une même situation. Dans ce cas, on peut prendre en compte une interaction entre RSE et management des ressources humaines, puisqu'il y a un réseau d'acteurs (employés, employeur, représentants du personnel...) impliquant la considération de différentes parties-prenantes et institutions.

Globalement, la relation entre management des ressources humaines et RSE, peut être étudiée et mise en œuvre selon trois approches ou perspectives différentes. Il s'agit de la perspective **instrumentale**, **politique** et **intégrative**. La dernière étant celle qui nous intéresse plus particulièrement, dans la mesure où cette approche considère davantage les parties-prenantes, leur participation, leur motivation, leur bien-être et plus généralement, l'humain (cf. tableau 7). En effet, ce serait la **perspective intégrative** (ou d'intégration sociale) du lien entre RSE et management des ressources humaines qui semble la plus pertinente dans l'inscription de notre travail. Comme l'illustre le tableau 7, c'est une perspective faisant appel à la théorie de la création de valeur des parties-prenantes, dans laquelle la RSE et le management des ressources humaines se combinent et se renforcent l'un l'autre afin de constituer un avantage tant pour l'entreprise que pour les parties-prenantes elles-mêmes. La dimension humaine y est mise en exergue, notamment par des approches de type « soft management » et des pratiques de

participation des employés qui favorisent la motivation, le bien-être et la valeur des parties-prenantes.

**Tableau 7 : Typologie des perspectives du lien RSE - Management des Ressources Humaines (MRH)**

**Typologie des perspectives du lien RSE - Management des Ressources Humaines (MRH)**

Perspective RSE-MRH / Caractéristiques	INSTRUMENTALE	INTEGRATION SOCIALE	POLITIQUE
<b>Théories</b>	- théorie économique de la firme  - RSE instrumentale  - approches « dure » du MRH/Hard management	- théorie de la création de valeur des parties-prenantes  - RSE intégrative  - Approche « soft management »	- théories politiques de la démocratie  - RSE politique  - approches critiques du MRH
<b>Objectif de l'entreprise</b>	Maximisation du profit	Création de valeur pour la société	Répondre aux obligations envers la société en tant qu'acteur politique et économique
<b>Priorités stratégiques</b>	Les considérations économiques dominent	Intégration de préoccupations économiques et éthiques dans la stratégie	Stratégie politique proactive pour faire progresser les conditions institutionnelles
<b>Rôle</b>	RSE - MRH se renforcent mutuellement pour améliorer la performance financière	RSE - MRH se renforcent mutuellement en vue de créer des avantages pour l'entreprise et ses parties-prenantes	RSE - MRH se renforcent mutuellement pour répondre aux déficits institutionnels
<b>Les employés en tant que parties-prenantes</b>	Les employés en tant que ressources humaines <b>stratégiques</b> importantes pour le succès de l'entreprise	Les employés en tant que ressources <b>humaines</b> et parties-prenantes de valeur	Employés en tant que citoyens avec des droits et des obligations envers l'entreprise et la société
<b>Participation des employés</b>	RSE – MRH comme pratiques participatives contribuant à la performance de l'entreprise (ex :	RSE – MRH comme pratiques participatives qui améliorent le bien-être, la motivation et surtout la valeur des parties-prenantes	RSE – MRH comme pratiques participatives abordant les déséquilibres de

	engagement croissant des employés)		pouvoir et le comportement citoyen de l'employé
<b>Pouvoir et conflit d'intérêts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs acteurs sont considérés comme stratégiquement pertinents</li> <li>- En cas de conflit, les intérêts des actionnaires dominent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs acteurs sont considérés pertinents, tant stratégiquement que moralement</li> <li>- On suppose une unité des intérêts. Ils peuvent être alignés pour créer de la valeur collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs acteurs et institutions sont considérés comme pertinents</li> <li>- La pluralité des intérêts sont difficile à concilier</li> </ul>
<b>Thèmes clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RSE – MRH et performance</li> <li>- Micro-fondements de la RSE par l'intermédiaire du MRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rôle de la RSE – MRH dans l'intégration des parties-prenantes</li> <li>- Le rôle de la RSE – MRH dans l'intégration d'activités économiques, sociales et environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RSE – MRH et les conséquences de la responsabilité de l'évolution des conditions de travail</li> <li>- Le rôle de la RSE – MRH dans la réglementation (auto réglementation) de l'entreprise</li> <li>- le rôle critique du pouvoir et des conflits dans la négociation des aspects de la RSE – MRH</li> </ul>

Source : traduit et adapté de Voegtlin et Greenwood (2016)

### *Le modèle « soft-management »*

Laroche et Salesina (2018) reviennent sur les modèles fondateurs permettant de faire le lien entre gestion des ressources humaines et stratégie, ce qui les amène à distinguer le « Hard Human Resource Management (HRM) » (modèle du Michigan) du « Soft HRM » (modèle de Harvard).

Le modèle « soft-management » issu notamment des travaux de Beer et al. (1984) et auquel fait appel la perspective intégrative du management des ressources humaines, s'oppose au modèle « hard-management » et constituent deux formes bien différentes du management RH. La distinction entre les deux approches se fait selon qu'il s'agisse d'une mise en exergue de l'humain ou, au contraire, de la ressource.

Le modèle soft-management se base sur les concepts d'engagement, de flexibilité et de qualité. Les intérêts des individus sont prioritaires tout comme leur développement et leur formation. Ce modèle fait référence aux relations humaines et à l'utilisation des talents. Il vise à susciter un fort engagement pour une autorégulation des comportements se substituant à un contrôle par des sanctions et des pressions extérieures. Laroche et Salesina (2018) mettent par ailleurs en exergue cette notion d'engagement organisationnel ou modèle « high-commitment » sur lequel s'appuie le modèle de Harvard. Dans cette forme de soft-management, les relations sont essentiellement fondées sur la confiance au sein de l'organisation et la communication joue un rôle central.

Le modèle hard-management, à l'inverse, met l'accent sur le côté stratégique et quantitatif du management. Les pratiques de gestion des ressources humaines reposent sur leur adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise afin d'augmenter l'avantage compétitif qui reste la finalité de ce modèle de management (Jenkins et Delbridge, 2013 ; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, Stiles, 1997).

En résumé, le modèle « soft » de management, induit un contrôle des ressources humaines à travers l'engagement. A contrario, le modèle « hard » suppose un contrôle stratégique plus étroit ainsi qu'une approche « économique » de l'individu. C'est bien le modèle « soft » qui semble le plus parlant au regard de notre travail relatif à l'incitation à l'engagement des ressources humaines par des pratiques de participation des salariés de l'entreprise.

En identifiant les déterminants du lien entre la RSE et l'intégration des parties-prenantes à travers différents apports théoriques, cela nous permet d'amorcer la suite du travail et de les intégrer dans le passage des discours aux pratiques de RSE.

## Résumé du Chapitre 1

Ce premier chapitre a permis de revenir sur les notions principales que recouvre notre recherche, d'éclairer la notion de RSE et de montrer que les parties-prenantes sont toujours intégrées dans ce concept. Ces éléments nous invitent à résumer les nombreuses définitions de la RSE dans la littérature par l'observation d'une démarche constituée d'un croisement de trois logiques (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011) : La légitimité des entreprises vis-à-vis de l'environnement, le nécessaire management des parties-prenantes et l'élargissement des obligations de l'entreprise au-delà du strict cadre légal.

C'est ainsi qu'est globalement définie la RSE. C'est une prise en compte par l'entreprise des enjeux économiques, environnementaux, sociaux et légaux avec et envers les parties-prenantes. La RSE s'inscrit donc dans un modèle « partenarial », autrement dit une démarche non individuelle et non autocentrée sur l'organisation mais élargie à ses parties-prenantes externes et internes et susceptibles d'affecter ou d'être affectés par son activité et ses décisions.

Avant d'aborder les théories encadrant le concept de RSE, il s'agissait d'abord de s'intéresser aux différentes théories de façon générale. Les théories intégratives et éthiques ont retenu notre attention de par leurs approches envers les parties-prenantes.

Le développement s'est ensuite plus particulièrement concentré sur la théorie des parties-prenantes, non négligeable dans le cadre de notre réflexion, puis sur une sous-théorie de la théorie des parties-prenantes à travers les théories de la gouvernance. C'est une gouvernance des entreprises aujourd'hui élargie qui s'illustre par l'apparition d'un modèle dit « partenarial », prôné par des textes comme la Norme ISO 26000 dans la mise en œuvre RSE.

Il a ensuite été utile d'identifier les déterminants du lien entre RSE et les pratiques de participation. Pour cela il a été nécessaire de revenir sur les apports des théories de l'adoption de la RSE qui peuvent générer des attitudes et des positions divergentes des parties-prenantes à l'égard de sa mise en œuvre. C'est notamment le cas des différents systèmes nationaux de relations industrielles, qui vont conférer plus ou moins de pouvoir aux parties-prenantes, ainsi que l'approche des différentes conceptualisations de la RSE (européenne ou américaine) dont va découler une démarche plus ou moins volontaire ou obligatoire de la RSE.

Notre objet de recherche portant sur les pratiques en faveur des parties-prenantes dans les entreprises actives dans le domaine social de la RSE, il a été nécessaire de rappeler les approches mettant en lien la RSE et l'intégration des parties-prenantes mais aussi le lien entre

la RSE et le management des ressources humaines. La perspective théorique intégrative a plus particulièrement été décrite. En effet, elle tend à considérer l'individu et ses intérêts dans l'organisation à travers des pratiques de type « soft-management » et notamment des pratiques participatives.

Si ce chapitre nous a permis de redéfinir les concepts clés et de présenter les théories afférentes que nous choisissons de mobiliser, nous poursuivons notre réflexion par la confrontation des discours et des pratiques de RSE en y incluant des éléments théoriques vus en amont.

## **CHAPITRE 2 : La RSE dans les discours et les pratiques**

Dans ce chapitre, il s'agit de revenir plus en détails sur les discours encadrant la RSE et les pratiques mises en œuvre de manière effective. En effet, l'entreprise avec son activité et sa responsabilité inhérente, évolue forcément dans un certain cadre environnemental constitué de contraintes législatives, de politiques directives, de pressions, d'acteurs à la recherche de légitimité qui transforment les discours RSE en pratiques concrètes.

Notre travail s'orientant vers les pratiques envers les parties-prenantes dans le cadre de la RSE, il convient dans un premier temps, d'identifier ces dernières et de voir si elles sont mises en œuvre dans la continuité de la logique du discours RSE (Section 2.1.).

Dans un second temps, on s'attache à réaliser un bilan des études empiriques ayant déjà été menées et mettant en lien la RSE et les pratiques de GRH « responsables ». Evoquer ces études, permet de dégager les pratiques de GRH éclairées au sens de la RSE. Cela est également l'occasion de voir ce qui a déjà été fait dans un champ relativement proche de notre recherche. C'est dans cette perspective que nous mettons en évidence les manifestations des pratiques RH responsables à partir de différents cas d'entreprise. Aussi, on s'attarde plus longuement sur les pratiques de participation des salariés ou pratiques de « voice » en les redéfinissant au préalable (Section 2.2.).

### **2.1. Discours et pratiques de RSE**

Des préoccupations diverses et grandissantes des entreprises dans l'environnement politico-socio-économique en mutation, des acteurs de plus en plus nombreux à plaider la considération de leur place vis-à-vis de l'entreprise ainsi que les différentes écoles de pensée se confrontant, sont autant d'éléments ayant provoqué une profusion de discours RSE se prolongeant par des pratiques managériales confuses et peu clairement identifiées (Allouche, Huault, Schmidt, 2004). C'est pourquoi dans cette section, il s'agit de revenir sur les discours RSE et les pratiques dans le domaine. On peut aussi légitimement se demander si les discours se traduisent par la mise en œuvre de pratiques concrètes en entreprise. Par conséquent, on commence par rappeler les déterminants externes de la RSE conduisant à l'importance de la gestion des ressources humaines et donc aux nécessaires pratiques de GRH (2.1.1.). On se focalise ensuite sur



l'identification des pratiques responsables de la RSE dans cette dimension sociale (2.1.2.). Enfin, on étudie la question des éventuelles différences observables entre discours et pratiques de RSE (2.1.3.).

### **2.1.1. Des déterminants de la RSE à l'importance de la GRH**

Il s'agit de se pencher ici sur les déterminants de la RSE qui poussent à considérer la GRH comme une fonction majeure dans de telles démarches.

#### *Des déterminants de la RSE...*

Cabagnols et Le Bas (2006) font état des déterminants de la RSE en rappelant que dans certains pays, c'est l'intensité du caractère contraignant de la législation qui va inciter au comportement RSE, ou encore certaines règles et lois. A titre d'exemple, on peut citer la Loi NRE qui impose aux sociétés la publication d'informations au sujet de la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leur activité. Par ailleurs, il convient de noter que cette loi a intégré la notion de « parties-prenantes ». Elle implique non plus seulement une communication avec les actionnaires mais avec toutes les parties-prenantes telles que les salariés ou le comité d'entreprise (CE) qui sont affectés par les décisions prises par l'entreprise. Outre ces déterminants que les auteurs nomment « déterminants nationaux » de la RSE, les auteurs relèvent également trois catégories de facteurs entrant en ligne de compte dans la détermination de la RSE, à savoir « les pressions, les incitations et les visions » (p.4) qui vont agir les uns sur les autres. Les pressions sont celles en provenance des consommateurs, des marchés financiers, des relations avec les clients et les fournisseurs. Sur ce point, Inyang, Awa et Enuoh (2011) évoquent les pressions de la société qui influence l'intensité de l'engagement RSE. Cela est non sans rappeler qu'il ne faille plus répondre uniquement à la seule demande des actionnaires mais à celles d'autres parties-prenantes (gouvernement, clients, consommateurs, ONG...) qui, à travers leurs exigences, exercent une pression sur l'entreprise et son comportement. Les incitations quant à elles, proviennent du marché et les visions sont celles des dirigeants, en d'autres termes, il s'agit de leurs convictions et motivations personnelles.

Cela peut être résumé en trois catégories de déterminants, à savoir la législation ou le cadre légal, les pressions de l'environnement et la conviction du dirigeant. Dans de telles conditions, le risque évoqué par les auteurs est l'utilisation de la RSE comme une simple stratégie de communication. Selon les mêmes auteurs, les pratiques se formalisent et interviennent en aval et non en amont. Autrement dit, l'engagement de l'entreprise est un préalable à l'origine de la formalisation et non le contraire.

Sur ce point, un engagement préalable de l'entreprise illustre, par ailleurs, une forme plus naturelle et sincère des démarches RSE. On comprend ici, des démarches RSE non « calculées » qui ne font pas davantage penser à une stratégie de communication de l'entreprise ou à une démarche RSE pour « faire de la RSE ». Les déterminants évoqués par les auteurs sont non sans rappeler les différentes conceptualisations de la RSE vues en amont, une conceptualisation plutôt implicite ou explicite d'où va découler une démarche RSE plus ou moins volontaire ou plus ou moins contrainte.

*... à la GRH « responsable »*

Dans leurs travaux, Debski et Hocquet (2018) distinguent d'une part, la notion de RSE « cosmétique » résultant d'un ordre de conformité et d'autre part, la RSE volontaire, idéale aux entreprises désireuses de favoriser le bien-être et l'épanouissement au travail. Sharma S., Sharma J. et Devi (2009), évoquent une RSE qui doit être intégrée dans la culture de l'entreprise, dans les attitudes et les comportements des membres afin que celle-ci n'apparaisse pas comme une stratégie de surface ou une stratégie d'image mais comme une stratégie de fond. Cela s'inscrit dans la même idée d'Oueghlissi (2013), pour qui, en matière sociale, la RSE fait appel à une GRH proactive au sein de l'entreprise. Cela place le salarié dans un rôle majeur, dans la mesure où il y a une nécessaire prise en compte de ses intérêts et de ses attentes mais aussi, parce que transparence et respect des parties-prenantes sont prépondérants.

Une GRH « socialement responsable » doit ainsi être mise en œuvre sans minimiser le fait qu'avec cette considération accrue des salariés, ces derniers peuvent alors aussi mener des actions afin de rééquilibrer le pouvoir en faveur des intérêts sociaux et participer aux prises de décisions. Cela suggère un encouragement de cette participation des salariés et de leur comportement responsable de la part du management.

Plusieurs auteurs tels que Inyang, Awa, Enuoh (2011), Sharma S., Sharma J., Devi (2009) et Imbs, Ramboarison-Lalao (2013), ont spécifié et précisé dans leur travaux le rôle non

négligeable du management des ressources humaines dans la RSE. En effet, il s'agit pour le management de mener, former et sensibiliser le personnel à la RSE et ses valeurs. De plus, il est aussi de son ressort de mettre en place un plan d'action ainsi que la mise en œuvre d'un programme stratégique et d'aider au développement des pratiques responsables.

Par ailleurs, Inuyang, Awa et Enuoh (2011) ajoutent, en reprenant l'idée de Meisinger (2007), que les pratiques responsables telles que les pratiques d'emploi équitable, ont un effet positif sur le moral du personnel, son engagement, sa productivité et le maintien dans l'emploi. Cela est approuvé par des auteurs tels que Dezmar Krainz (2015) ou Santosh et Baral (2015) pour lesquels, l'engagement des salariés a un effet sur leur bien-être, leur santé et leur maintien en poste. Ceci est d'autant plus confirmé lorsqu'il y a une implication dans la RSE. En effet, Cooke et He (2010), Kim, Lee, Lee et Kim (2010) ou encore Shen et Jihua Zhu (2011), ne sont que d'autres exemples d'auteurs mettant en avant la RSE dans la GRH comme un agent d'identification organisationnelle, de motivation et d'engagement. La participation des salariés dans le cadre de la RSE serait plus précisément vectrice de satisfaction dans le travail (Im, Chung, Yang, 2017). En outre, il serait également du rôle du management RH, d'informer les salariés et de communiquer avec eux sur les activités RSE. C'est aussi à lui, qu'incombe la mission d'aider à l'atteinte de normes RSE, de par son influence sur l'éthique, sur les pratiques en termes d'emploi et sur les pratiques de participation.

Tous ces éléments viennent souligner les approches du lien entre RSE et intégration des parties-prenantes vues en amont, que ce soit le modèle de O'Riordan et Fairbrass (2008), intégrant le contexte externe, le management ainsi que les parties-prenantes comme déterminants des pratiques de dialogue avec les parties prenantes de la RSE, la proposition d'Igalens et Point (2009) sur l'engagement des parties prenantes et les stratégies de communication RSE, ou encore les perspectives proposées par Voegtlin et Greenwood (2016) sur la façon dont les entreprises peuvent envisager la RSE en parallèle de leur management des ressources humaines.

En définitive, dans le cadre de la RSE, il est alors question de GRH « responsable », inscrite dans une logique de management responsable et durable des salariés. La littérature de 2002 à 2016, apporte un éclairage sur cette notion au regard de la RSE (tableau 8, d'après Salameh Bchara, Dubruc et Berger-Douce, 2016).

**Tableau 8 : La GRH responsable dans la littérature RSE**

Etudes sur les thèmes de la GRH et de la RSE		Observations en GRH et en RSE
Neely 2002	RH et Prisme de la performance	« Satisfaction et contribution des employés, stratégie et employés, process et employés, compétences et employés »
Martory et Crozet, 2005	Personnel Mix : élément de mesure globale du plan social	« Développement de la formation, investissement compétences, communication généralisée et directe ; recrutement difficile et professionnel ; rémunération variable ; valorisation des salariés, climat social, relations paritaires, image sociale interne et externe »
Calisti et Karolewicz, 2005	RH et DD : la Charte DRDH	« Apprendre à apprendre ; intégrer les entrants, formation des jeunes et de personnes handicapées, actualiser en permanence les ressources internes ; gestion responsable et équitable des emplois et des carrières ; organisation souple du travail, aspirations individuelles ; prévenir la sécurité des personnes ; soutenir les salariés en difficulté ; reconnaissance travail individuel et collectif, rémunération équitable », gestion des départs.
Karolewicz, et Calisti, 2005	Management durable, GRHD, GRRH, ou encore DRHD	L'apprentissage et l'autonomie d'apprentissage; décliner les compétences au niveau organisationnel, au niveau de l'équipe et au niveau individuel : être relié en permanence à son environnement, l'innovation en permanence, le partage, la réorganisation
Daudé, 2006	La GRRH - Paradigme de la complexité	« Construction sociale signifiante de l'entreprise par et à travers ses salariés ; processus d'identification et de cohésion sociale »
Gond, 2008	GRH au-delà des frontières organisationnelles	« <i>Recomposer relation psychologique reliant les employés à leur entreprise ...renforcer le sentiment d'appartenance, et en conséquence le respect et la fierté organisationnelle</i> »
Davister et Comeau, 2008	RSE et pratiques de GRH	« Redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable » = conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale »
Poissonnier et Drillon, 2008	De la GRH à la GRHD	« Pas de licenciement, ni de réduction de salaire, progression de revenu/ missions ou de responsabilité des salariés, attirer de bons candidats »
Beaupré, 2008	Pratiques GRH visant le bien être des employés	« Dimensions du bien-être des employés : avant, pendant et après l'emploi : le respect des droits fondamentaux, le développement des compétences et le maintien d'une relation d'emploi durable, accomplissement de soi. Un équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue »
Thévenet et al, 2009	Fonctions RH et la RSE	La FR est au centre des mesures qui peuvent être prises : égalité de traitement (sexe, générations) de recrutement de certaines catégories de personnes (handicapés), de non-discrimination (âge, origine sociale ou culturelle) (page 41)
Dietrich, 2010	Employabilité et RSE	« L'employabilité est une thématique de la Responsabilité sociale »
Grimand, 2010	Appropriation de la RSE et leur impact la fonction RH	« Processus instrumental contraint : structuré et multiforme (labels, référentiels) ; processus managérial d'exploration : instrumentation faiblement structurée, apprentissage par les outils de gestion ».

<b>Bayad, 2011</b>	Pratiques mobilisatrices	« Pratiques visant l'engagement et l'implication des employés (GSRH), forment un système de pratiques complémentaires en interne »
<b>Borter, 2011</b>	Vers un modèle de GRH durable	Equilibre entre vie privée et vie professionnelle, santé bio-psychosociale; équité de traitement; employabilité et personnalisation des conditions de travail; « respect des diversités et non-discrimination; valoriser la responsabilité quant aux choix qui sont pris ; favoriser des pratiques individuelles environnementales »
<b>Dutraive et Forest, 2011</b>	Egalité H/F et RSE	« Egalité professionnelle, individus participent activement à la diffusion et à l'adoption de la RSE »
<b>Giuliano, 2012</b>	Gestion socialement responsable des RH	Equité entre H et F (rémunérations, formation, recrutement), recrutement diversifié, non-discrimination à l'embauche, emplois de qualité offerts, un taux de formation acceptable.
<b>El-Abboubi, et Cornet 2012</b>	Certification RSE – levier de changement GRH- SA8000	« Formalisation de la GRH, importance du rôle du dirigeant, de l'arbitraire, du discrétionnaire, de l'affectif à l'objectivité, la rationalité et la légitimité : pérennisation d'un processus de GRH »
<b>Barthe et Belabbes, 2016</b>	la RSE : un relooking des bonnes pratiques RH	« Orienter l'intégration des principes de RS aux pratiques de GRH ; attachement des salariés aux principes et aux valeurs de RS, maximisation du bien-être de l'ensemble des salariés, leur protéger et leur reconnaître »

Source : Salameh Bchara, Dubruc et Berger-Douce (2016)

Cette partie du développement a permis de mettre en exergue qu'une GRH proactive découle naturellement des pratiques de RSE lorsque l'on veut que la démarche RSE en elle-même apparaisse comme légitime.

### **2.1.2. La RSE dans sa dimension sociale, quelles pratiques responsables ?**

Lorsque l'on parle de RSE dans sa dimension sociale et en GRH plus précisément, de quelles pratiques parlons-nous ? Il s'agit ici d'éclairer ce point afin de déterminer et d'identifier les pratiques de GRH responsables.

Dans le volet social de la RSE, ce sont la rétention des employés, la promotion de l'emploi, la protection du personnel et leur formation qui constituent les thématiques les plus mises en avant par les entreprises. Cela suppose dans le même temps, une nouvelle aire dans la fonction ressources humaines et ses pratiques. L'objectif étant de considérer le salarié comme une partie

prenante à part entière et de satisfaire ses exigences comme tout autre client de l'entreprise dont il est un déterminant majeur de réussite (Saulquin, 2004).

Des pratiques sociales dites critiques et sensibles peuvent être énoncées à travers quatre catégories, à savoir l'emploi, la rémunération et périphériques, le développement individuel et le contexte de travail, et enfin, la vision RH des dirigeants. Pour cela, Saulquin (2004) s'appuie sur 12 rapports d'entreprises faisant partie de celles qui transmettent la meilleure information sur leurs actions dans le domaine social en 2012. Ces pratiques dites critiques, constituent les thématiques les plus fréquemment présentées dans les rapports et les plus médiatisées. Il s'agit de la discrimination, de l'embauche des handicapés, de la lutte contre la précarité et l'exclusion, de la parité homme/femme, des services annexes aux salaires ayant pour objectif de fidéliser les employés, des retombées des plans sociaux pour les salariés, de la formation (qualifiante), de la discrimination syndicale et de la lutte contre le travail des enfants.

Dans les PME, on ne peut pas nier le caractère peu formel, voire intuitif des politiques et pratiques mises en œuvre. Elles disposent de peu d'outils et se retrouvent ainsi face à la complexité que représente l'opérationnalisation de la gestion des ressources humaines (Benoît et Rousseau, 1990 ; Saini et Budhwar, 2008 ; El Abboubi et Cornet, 2012). C'est une gestion des ressources humaines que Pichault et Nizet (2000) qualifient d'arbitraire. Malgré cela, dans une logique sociale de la RSE et concernant le personnel salarié des PME plus précisément, la démarche se tourne vers des actions en faveur du bien-être des salariés. On développe alors une GRH « socialement responsable » ainsi que des pratiques de GRH « bienveillante », notamment en termes de maintien des salariés dans l'emploi (Imbs, Ramboarison-Lalao, 2013). Une GRH dite « socialement responsable » qui peut se définir comme suit par Barthe et Belabbes (2016, p. 108) : « ...*tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout inscrit dans une relation d'emploi durable.* ».

On peut globalement résumer la nature des pratiques de RSE en GRH, en observant que l'action contribuant significativement à la RSE en GRH consiste à se préoccuper de la qualité des conditions de travail et cela parallèlement à la motivation et au bien-être des salariés, au souci de leur formation et au développement de leurs compétences, tout en leur permettant de trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

### *Neuf domaines officiellement concernés par la RSE*

Il n'existe pas de liste prédéfinie énumérant les pratiques dites « socialement responsables ». Cependant, neuf domaines sont essentiellement concernés et cela en référence, notamment, à des textes et documents d'institutions internationales (ONU, Union Européenne, OIT-Organisation Internationale du travail, OCDE-Organisation de Coopération et de Développement Economiques).

Parmi eux, peuvent être cités, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le Pacte mondial (Global Compact) relatif aux droits civils et politiques, le Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et les Conventions Fondamentales de l'OIT. C'est dans leur promotion de la RSE que les institutions internationales ont produit le Livre Vert sur la RSE (Union Européenne), le Pacte mondial (ONU), The Guidelines (OCDE), le Standard SA 8000 (Social Accountability International), le Global Reporting Initiative, la norme ISO 26000 et la Déclaration de principes tripartite de l'OIT.

Ainsi, les neuf domaines concernés par les pratiques dites socialement responsables et issus de ces documents sont, la qualité de l'emploi, la rémunération, le recrutement, la promotion, la formation, la communication et l'information à l'interne, la participation, la santé et la sécurité au travail, l'égalité et la non-discrimination (diversité) et enfin, l'équilibre vie professionnelle et vie privée. (Celma, Martinez-Garcia, Coenders, 2014)

### *Les pratiques RH responsables*

Sur ce même point, Grimand et Vandangeon-Derumez (2010), reprennent une catégorisation synthétique des pratiques de RH potentiellement impliquées dans les démarches RSE (tableau 9). A travers le tableau, il est constaté que parmi toutes ces pratiques de GRH susceptibles de s'illustrer dans une démarche RSE, le dialogue social, la participation des salariés, les pratiques de consultation et d'information de ces derniers ne sont pas mentionnées alors qu'officiellement concernées par la RSE dans les textes. De plus, ces pratiques constituent une réelle valorisation du salarié, puisqu'il s'agit de son pouvoir de s'exprimer, d'exposer ses revendications et surtout ses attentes auxquelles la RSE est censée répondre.

**Tableau 9** : Les politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE

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

Source : Grimand, Vandangeon-Derumez (2010) ; adapté de Martory et Crozet (2007)



L'absence de cette pratique de dialogue dans le présent tableau, peut s'expliquer par le fait qu'elle ne constitue pas seulement une pratique de GRH pouvant être catégorisée dans un des domaines énoncés. C'est une pratique plus générale, se situant en amont de toutes ces pratiques, puisque le dialogue peut potentiellement toutes les englober. Aussi, le dialogue avec les parties-prenantes énoncé dans les principes de la RSE, concerne l'ensemble des parties-prenantes et non pas uniquement les salariés directement concernés par la GRH. L'encadré 1 (traduit de la version anglaise du texte de la Norme ISO 26000), témoigne de cette pratique de dialogue inhérente à l'implication RSE des entreprises.

On a pu voir ici, que les dites « pratiques RH responsables » ou susceptibles d'être impliquées dans la RSE, appartiennent à des domaines relativement classiques de GRH pour des pays où le droit social est développé. Les pratiques dans ces domaines considérés comme « classiques » sont néanmoins proactives. Ceci-dit, il est d'autant plus intéressant d'étudier la question du dialogue social et de la participation des salariés, quelque peu en retrait, alors qu'elle est pourtant pleine de sens dans le cadre de la RSE si l'on souhaite prendre en compte les parties-prenantes.

A ce stade, il convient d'aborder la question des discours RSE comparativement aux pratiques effectives.

**Encadré 1 : Extrait de la norme ISO 26 000 portant sur l'engagement et le dialogue avec les parties-prenantes**

**Extrait de l'article 5 de la norme ISO 26 000**

« [...] »

**5.3.3 Engagement des parties prenantes**

L'engagement des parties prenantes implique un dialogue entre l'organisation et un ou plusieurs de ses partenaires. Il aide l'organisation à assumer sa responsabilité sociale en fournissant une base éclairée pour ses décisions.

L'engagement des parties prenantes peut prendre plusieurs formes. Cela peut être initié par une organisation ou peut débuter comme la réponse d'une organisation à un ou plusieurs intervenants. Cela peut avoir lieu lors de réunions informelles ou formelles selon différents formats tels que réunions individuelles, conférences, ateliers, auditions publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures d'information et de consultation régulières et structurées, négociation collective et forums. L'engagement des parties prenantes doit être interactif et vise à fournir des opportunités pour que les points de vue des parties prenantes soient entendus. Sa caractéristique essentielle est qu'elle implique une communication bidirectionnelle. Il existe différentes raisons pour qu'une organisation s'engage avec ses parties prenantes. L'engagement des parties prenantes peut être utilisé pour: augmenter la compréhension d'une organisation des conséquences probables de ses décisions et activités sur des parties prenantes spécifiques; déterminer la meilleure façon d'accroître les effets bénéfiques des décisions et des activités de l'organisation et de réduire les répercussions négatives; déterminer si les affirmations de l'organisation concernant sa responsabilité sociale sont perçues comme crédibles; aider une organisation à évaluer ses performances afin de les améliorer; concilier les conflits impliquant ses propres intérêts, ceux de ses parties prenantes et les attentes de la société dans son ensemble; aborder le lien entre les intérêts des parties prenantes et les responsabilités de l'organisation envers la société dans son ensemble; contribuer à l'apprentissage continu par l'organisation; remplir des obligations légales (par exemple pour les employés); traiter des conflits d'intérêts, soit entre l'organisation et les parties prenantes, soit entre les parties prenantes; fournir à l'organisation les avantages d'obtenir des perspectives diverses; accroître la transparence de ses décisions et activités; et former des partenariats pour atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques.

[...]

La participation des parties prenantes est plus susceptible d'être significative lorsque les éléments suivants sont présents: un objectif clair pour la mission est compris; les intérêts des parties prenantes ont été identifiés; la relation que ces intérêts établissent entre l'organisation et la partie prenante est directe ou importante; les intérêts des parties prenantes sont pertinents et importants pour le développement durable; et les parties prenantes ont l'information et la compréhension nécessaires pour prendre leurs décisions. »

### **2.1.3. Le clivage entre discours et pratiques de RSE**

Dans cette partie du développement, on s'attarde sur la confrontation des discours et pratiques de RSE.

#### *Un axe social dominant dans la perception de la RSE*

L'axe social reste dominant dans la perception de la RSE. L'enquête SOFRES en date de 2001, souligne cette primauté du social dans la RSE, représentée par le rejet du travail des enfants pour 79% des sondés, le bon traitement du personnel pour 65 %, l'information sur les risques d'un produit pour 51%, la non-discrimination pour 41 % et le développement du salarié, gage de son employabilité pour 40% des répondants (Saulquin, 2004).

Aussi, pour les français notamment, la RSE se définit par le rejet des licenciements, par des bénéfices profitables aux salariés ainsi que par la sécurité en termes d'emploi. C'est donc le volet social qui représente majoritairement et idéalement la RSE en France, ce qui peut laisser penser que des pratiques concrètes viennent soutenir une telle idée. Les avancées sociales existent certes, mais les comportements et les pratiques ne rendent pas toujours compte de cette ambition et un fossé subsiste alors. Il est par conséquent légitime de s'interroger sur la véritable nature de la RSE et de se demander s'il s'agit de vraie « responsabilité sociale » ou plus simplement, de « réputation sociale ».

#### *La prédominance des indicateurs RSE sur la qualité*

Par ailleurs, si la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) contraint les entreprises cotées à l'information environnementale et sociale basée sur la considération de nouveaux critères, reste que les améliorations, en termes d'embauche de personnes handicapées, de parité homme/femme, de formation et de discrimination, sont faibles et ce malgré une information parfois abondante. Cela laisse par conséquent interrogateur sur les frontières entre les pratiques effectives et le déclaratif dont les entreprises peuvent tirer avantage pour l'amélioration de leur image (Saulquin, 2004).

Malgré cette aspiration pour la représentation du social dans la RSE, Allouche, Huault et Schmidt (2004) font trois observations dans leurs travaux. D'une part, l'axe social reste peu développé et est parfois absent, tant dans les discours que dans les pratiques. D'autre part, les bénéficiaires de la RSE sont, dans le meilleur des cas, l'intégralité des parties-prenantes mais sans pour autant que le salarié soit formellement considéré. Enfin, un décalage de la vision RSE persiste, dans la mesure où les règles concernant la diffusion d'indicateurs semblent prendre le dessus sur les résultats eux-mêmes et sur leur qualité.

C'est le volet environnemental qui reste le plus abouti en termes d'actions menées par les entreprises mais aussi en termes de résultats. Cet axe demeure présenté prioritairement, laissant notamment un peu de côté les indicateurs sociaux internes.

Globalement, le discours RSE en revient à être largement considéré comme un outil stratégique de communication et de management des relations publiques, ou encore comme une simple réponse aux critiques de la société. Sur ce point, en 2004, l'ONG Christian Aid (citée par Allouche, Huault et Schmidt, 2004) a publié une vision critique des politiques RSE de manière générale et des motivations réelles de ces démarches. Il a notamment été souligné qu'un décalage pouvait exister entre discours et pratiques de RSE de certaines entreprises comme Coca Cola, Shell, ou encore British American Tobacco.

### *Des pratiques relativement classiques de GRH*

En outre, Dubrion (2013) soutient que les pratiques responsables ne sont pas fondamentalement différentes des pratiques classiques de GRH, se référant communément à des règles de droit servant l'intérêt de la relation d'emploi. Par ailleurs, les mesures responsables en GRH s'intègrent parfaitement, comme il a été possible de le voir, dans les mêmes domaines que ceux attribués à la GRH classique (emploi, rémunération, évolution et développement du personnel). Ces mesures se différencient essentiellement par la communication dont elles font l'objet envers la société, les salariés et le public. Il s'agit en effet, d'un engagement envers la considération de l'intérêt des salariés et qui se trouve détaillé dans les chartes éthiques et les codes de conduite, ne garantissant pas pour autant une mise en œuvre effective.

## *La RSE comme instrument de l'autorité*

Dubrion (2013) met également en avant l'ambivalence des pratiques « responsables » qui restent à l'initiative de l'employeur et qui peuvent être perçues comme un instrument au service de l'autorité. Certaines études empiriques interprètent, par ailleurs, des mesures « responsables » comme des mesures « détournées ». L'auteur énonce l'exemple des codes de conduite pouvant se montrer d'une part, comme des outils d'assujettissement du personnel afin qu'il réponde aux exigences de la direction ou d'autre part, comme des moyens de contourner la représentation syndicale. Chassagnon et Dubrion (2015) ont notamment mis en avant dans leurs travaux, le caractère manipulateur de ces codes de conduites envers les salariés. Cependant, ces derniers peuvent parfois également limiter l'action de l'employeur qui tendrait à s'éloigner de ses engagements primaires.

Ces constatations dans les discours, conduisent à regarder de plus près les études empiriques relevant du sujet.

## **2.2. Les études empiriques existantes**

A partir d'études déjà menées, il s'agit ici de voir comment se manifestent concrètement les pratiques RH responsables dans les entreprises. Cette phase de revue des études empiriques permet de faire un premier bilan des pratiques dans les entreprises en dehors des discours. Cela est également l'occasion de faire un état des lieux des études déjà réalisées. En premier lieu, il convient de se concentrer sur les pratiques de ressources humaines responsables (2.2.1.). En second lieu, il s'agit de se pencher plus particulièrement sur les différentes formes de « voice » des salariés (2.2.2.).

### **2.2.1. La Gestion des Ressources Humaines ancrée dans la RSE**

Dans cette partie du développement, les pratiques responsables de gestion des ressources humaines sont illustrées par des études empiriques de façon assez générale. Un premier point,

est consacré aux pratiques RH responsables dans les grandes entreprises françaises (2.2.1.1.). Un second point, est dédié aux pratiques responsables dans les PME (2.2.1.2.).

### 2.2.1.1. Les pratiques RH responsables dans les grandes entreprises françaises

Pour débiter notre revue des études empiriques, on s'attache d'abord aux pratiques RH responsables généralistes dans les grandes entreprises françaises.

Coulon (2006) propose un travail intéressant, basé sur un questionnaire invitant les professionnels des ressources humaines à s'exprimer sur leurs pratiques de GRH en RSE. Il s'agit d'un travail axé sur la France et les professionnels interrogés proviennent, pour la plupart, de grandes entreprises du secteur industriel. Les grandes thématiques explorées dans ce travail sont l'accès à l'emploi, le maintien dans l'emploi et les conditions de travail. Elles sont traitées à travers diverses pratiques dites "socialement responsables" telles que l'information, la consultation des salariés et le dialogue social (qui seront abordés dans une autre partie), la veille sur les conditions de travail chez les sous-traitants, le recrutement de profils particuliers (handicapés, personnes peu diplômées...), la formation, l'accompagnement des licenciements économiques, la sécurité au travail et enfin, l'évaluation et la reconnaissance des compétences.

D'après cette étude, il ressort que l'amélioration de l'implication des salariés serait le premier intérêt de la RSE (90 %), suivi de l'amélioration de l'image de l'entreprise (86 %) et d'un moyen d'attirer les meilleurs employés (62 %). L'augmentation de la performance et la possibilité d'attirer les meilleurs investisseurs arrivent en dernières positions.

Concernant l'embauche de personnes au profil particulier, tels que les handicapés ou les personnes peu diplômées, il y a selon l'étude, assez peu de collaboration avec les missions locales ou les associations d'insertion (41 %). De plus, malgré le quota de 6 % de personnes handicapées que les entreprises se doivent d'embaucher selon la loi, seulement 2/3 d'entre elles en embauchent et parmi elles, 40 % atteignent le quota réglementaire.

Les résultats dans le domaine de la formation des salariés sont plutôt positifs. En effet, un peu plus de la moitié des entreprises emploie la masse salariale destinée au budget formation à raison du plus du double du minimum défini par la loi. L'objectif premier des entreprises

interrogées est le maintien des salariés dans l'emploi, suivi de la promotion du salarié et enfin, du retour à l'emploi.

Les mesures d'accompagnement des licenciements économiques sont de deux ordres. D'une part, il y a les mesures prises dans la perspective d'éviter les actions de licenciements, caractérisées majoritairement par des actions de reclassement interne (31 entreprises sur 35 en totalité). D'autre part, il y a les mesures destinées à faciliter le reclassement du personnel licencié. Elles se caractérisent essentiellement par des actions de reclassement externe (23 entreprises sur 35) et des conventions de conversion/PARE (18 entreprises). En outre, il a été observé que certaines entreprises ont mis en place une cellule psychologique et/ou des formations, voire des formations diplômantes.

Sur le plan de la sécurité au travail, il en résulte que la plupart des entreprises considère l'inattention des salariés comme la cause principale des accidents du travail. Cependant, l'auteur a noté que le tiers d'entre elles seulement, mène régulièrement des études ergonomiques.

L'évaluation du travail quant à elle, conduit généralement (pour 60 % des entreprises) à une reconnaissance du travail, matérialisée par la satisfaction des attentes des salariés en matière de formation, primes, obtention d'avantages, prise de responsabilités etc.

Globalement, cette étude centrée sur l'environnement français, montre que finalement, assez peu d'entreprises prennent des initiatives originales en matière de préoccupations sociales dans le cadre de la RSE. Par initiatives ou pratiques originales, nous entendons ici les mesures allant au-delà du droit. Le volet social de la RSE découle principalement du droit du travail que les entreprises tiennent à respecter.

#### 2.2.1.2. Les pratiques responsables dans les PME

Les PME semblent constituer un terrain privilégié dans l'observation de démarches et de pratiques de RSE en étant plus proche de leur environnement et de leurs salariés. Aussi, c'est une gestion qualitative des ressources humaines, ancrée dans les valeurs RSE, qui peut être dévoilée sans doute plus facilement que dans les grands groupes qui effectuent des démarches déclaratives pour mettre en avant leurs pratiques (Vacher, Mathieu, 2016 ; Boyer, Scotto, Tiffon, 2011).

Si Boyer, Scotto et Tiffon (2011) témoignent de la traduction de la RSE dans les pratiques RH et notent une montée d'indicateurs axés sur la formation et le recrutement, ils ont cependant choisi d'illustrer la diffusion des pratiques RSE à partir d'une PME française des Alpes-Maritimes (WIT SA).

L'étude a été réalisée à travers des entretiens semi-directifs menés auprès des cadres. L'analyse du verbatim soutient la tendance des PME à être engagées dans la RSE de manière très informelle, sans en avoir réellement conscience et sans mener, à l'instar des grands groupes, une communication sur la présentation d'indicateurs dans le but de mettre en exergue leurs pratiques. Cela rappelle le caractère intuitif de la GRH en milieu PME qui pourtant, porte les valeurs RSE de bien des manières et peut-être même, d'une façon plus aboutie que les grandes entreprises, motivées par la diffusion d'indicateurs.

A travers cette étude, on note une liberté des salariés dans l'organisation de leur temps de travail et dans la conciliation de leur vie privée et professionnelle. La formation et l'évolution du personnel constituent, quant à eux, des points importants. La formation représente, par ailleurs, un budget considérable (1,8 % en 2011 et même 2,5 % en 2009). En outre, la motivation du personnel est également récompensée par la hausse de l'intéressement.

Une autre étude a également été menée auprès de quatre PME françaises à travers un questionnaire administré aux dirigeants (Vacher, Mathieu, 2016). Il s'agit du questionnaire de l'INSEE de 2011, utilisé pour l'enquête Développement Durable et ayant pour objectif de mesurer l'implication des entreprises dans ce domaine. C'est le pilier social de cette enquête qui nous intéresse tout particulièrement. Il a ainsi été observé que la thématique de la diversité n'avait pas encore été traitée dans les entreprises étudiées. Deux d'entre elles cependant, traitent le sujet de la discrimination et l'une d'elle, les critères relevant de l'origine et du handicap. La parité homme/femme est évoquée mais seule une entreprise, déclare la publication de documents en lien avec la parité dans l'entreprise ainsi que les dispositions prises pour l'emploi des seniors. Trois entreprises sur quatre font état de prévention des risques professionnels. En outre, les quatre entreprises prennent des mesures servant la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés.

Toujours pour illustrer les PME françaises, Berger-Douce (2008) a élaboré un questionnaire comportant un volet « engagement social » axé principalement sur le dialogue social (qui sera évoqué plus en avant dans le développement), l'engagement envers la diversité, l'équilibre vie privée/vie professionnelle et le développement des compétences. Cette étude retient ainsi des



variables RH déterminantes en matière de RSE dans sa dimension sociale et elles sont centrées sur les salariés. Cette enquête a été menée auprès de 84 PME. Selon les résultats, 72,4 % des PME favorisent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des salariés qui sont également amenés à améliorer et faire évoluer leurs compétences. La diversité quant à elle, est sujette à moins d'engagement (54,8 %) mais ce chiffre représente ainsi quand même, plus de la moitié des PME étudiées.

Aussi, l'enquête de l'ACFCI (Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie, citée par Berger-Douce, 2008) a permis de relever une démarche qui se veut davantage interne qu'externe au sein des PME. En effet, 91 % des PME répondent que les convictions du dirigeant sont à l'origine de la démarche. L'anticipation réglementaire arrive en seconde position, la prévention des risques en troisième position et l'image de l'entreprise, en dernière position. De plus, selon l'enquête de Berger-Douce, la motivation des salariés ressort comme étant l'avantage principal des démarches RSE (67 %). Cela confirme le résultat obtenu par Cabagnols et Le Bas (2006) dans leur étude auprès des PME Rhône-Alpes (50%). Ces derniers éléments sont non sans intérêt, puisqu'ils semblent traduire, sans vouloir nous avancer, un caractère plus volontariste et sincère des démarches RSE en milieu PME avec une préoccupation du salarié.

Dans les études empiriques déjà réalisées, il a globalement été observé que les entreprises françaises dépassent rarement les limites du cadre légal dans leurs pratiques en se cantonnant au droit social. Par ailleurs, dans les PME impliquées dans la RSE, les pratiques mises en œuvre se déclinent majoritairement en faveur de la formation des salariés et de leur équilibre entre travail et vie privée. Cependant, les pratiques de participation des salariés ne sont pas en reste, c'est pourquoi il s'agit de s'attarder plus longuement sur ce point dans la suite du développement.

### **2.2.2. Les différentes formes de « voice » des salariés**

La suite de notre développement est consacrée aux pratiques de participation ou de « voice » des salariés dans les entreprises responsables. En effet, après avoir illustré les pratiques RH globales, il convient de recentrer notre développement sur l'approche plus particulière des pratiques de participation des salariés. Celles-ci ne seraient pas à négliger, dans la mesure où comme on a pu l'observer, la démarche RSE est synonyme de démarche partenariale et de satisfaction des parties-prenantes. Les formes de participation conférées aux salariés constituent

un moyen de les prendre en compte mais c'est aussi un réel outil de pouvoir d'expression et de revendication. Tout d'abord, il faut rappeler ce à quoi nous faisons référence à travers les termes de « pratiques de participation » ou de « voice », afin de situer cette notion clé de notre travail (2.2.2.1). Puis, il convient d'illustrer ces pratiques spécifiques à travers des études empiriques déjà réalisées (2.2.2.2).

#### 2.2.2.1. Les pratiques de « voice », de quoi parle-t-on ?

Favoriser les forces de « voice » des salariés est un gage non négligeable de leur prise en considération à part entière dans l'entreprise. En effet, c'est par différentes formes de participation et d'expression des salariés que ces derniers peuvent participer à la vie de l'entreprise, faire entendre leurs revendications, leurs attentes et leurs besoins. Dès lors, des pratiques concrètes en ce sens ainsi que certaines formes de « voice » sont censées être mises en œuvre à l'attention des salariés. Mais qu'entendons-nous par pratiques de « voice » ?

Le terme « voice » littéralement traduit comme la « voix » et plus généralement comme la « prise de parole », est le terme anglo-saxon couramment utilisé dans la désignation des pratiques de participation des salariés leur permettant ainsi d'influencer les décisions de l'entreprise. Il s'agit donc de la capacité et des pratiques conférant aux salariés la possibilité de faire entendre leur « voix ».

#### *La participation formelle et informelle*

La participation formelle peut désigner la participation dans les prises de décision sur le long-terme. Sous cette forme, les employés disposent d'une grande capacité d'influence sur les questions concernant le travail. Il y a aussi la participation consultative sur le long-terme et portant sur les questions d'emploi. Cependant, le niveau d'influence des travailleurs y est moindre. Ces derniers donnent principalement leur opinion mais ne prennent pas de décision. Ensuite, il y a la participation à court-terme, à durée limitée, par des sessions d'un à plusieurs jours. C'est une forme de participation qui a trait à la question du travail et les employés ont une capacité d'influence totale dans le processus de prise de décision. L'actionnariat salarié quant à lui, constitue un autre système formel mais indirect. En effet, c'est un droit formel de

participer comme tout actionnaire et cette participation peut recouvrir tous les domaines de questionnements et problématiques amenant à une prise de décision. Dans ce cas, les salariés peuvent influencer les décisions par l'intermédiaire des réunions d'actionnaires ou du conseil d'administration, d'où le caractère « indirect » de cette forme de participation. Ces modes de participation évoqués, se font à travers des groupes participatifs définis.

La participation informelle quant à elle, désigne les relations interpersonnelles entre employés et managers sans groupes participatifs définis.

Une distinction s'opère entre participation formelle et informelle mais aussi entre participation directe et indirecte. La participation directe signifie qu'il n'y a pas d'intermédiaire dans l'expression des salariés. La participation indirecte désigne un mode de participation avec l'intermédiaire de représentants élus (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, Jennings, 1988).

Par conséquent, cela fait globalement référence à des formes de « voice » non institutionnelle directe et à des formes de « voice » institutionnelle indirecte par l'intermédiaire des instances représentatives du personnel (Salesina, 2012 ; Bérout, 2013).

Les formes de participation en entreprise peuvent ainsi être classées plus précisément, selon divers critères amenant à une variété de typologies. Selon Marchington et Wilkinson (2005) par exemple, les formes de participation se distinguent d'après quatre critères : la profondeur (niveau d'implication dans la prise de décision), la portée (variété des sujets d'intervention), le niveau de l'organisation concerné par la prise de parole et la forme (directe ou indirecte).

Laroche et Salesina (2018) distinguent quatre formes de « voice ». Une première forme est liée à la minimisation de l'insatisfaction individuelle (réclamations formelles ou informelles), une seconde s'illustre par la mobilisation collective (syndicats, négociation collective), une troisième s'opère comme la participation à la prise de décision (groupe de résolution de problèmes, boîtes à idées, enquêtes auprès des salariés) et une quatrième, concerne la mise en œuvre d'une coopération (comités de consultation, comités d'entreprise, accords de partenariat).

Dans ce travail, nous distinguons plus généralement deux formes de participation. D'un côté, la participation directe et de l'autre, la participation indirecte.

### *La « voice » institutionnelle, représentative, indirecte*

D'après Bérout (2013), dans cette forme de « voice institutionnelle », il faut tout d'abord évoquer les syndicats dont le droit d'action au nom des employés a été reconnu en 1884 et dont la représentativité a été reconnue en 1919. Ensuite, les salariés ont eu le droit d'élire des délégués du personnel ainsi que des représentants au comité d'entreprise. Ces lois sociales ont donné lieu à la possibilité d'une participation représentative, soit à une participation indirecte des salariés. En outre, d'après Buda (1998) et Salesina (2012), la présence des syndicats favoriserait la mise en place de pratiques encourageant la prise de parole des salariés et la croissance des comportements participatifs. Aussi, la présence d'une délégation unique du personnel favoriserait l'usage de l'expression individuelle des salariés.

C'est la loi du 4 août 1982 qui a instauré un droit de participation ou de « voice » directe des salariés. Afin de dégager une connaissance critique de l'organisation de la part des salariés et leur conférer un pouvoir d'action, c'est en 1982-1984 que des expériences de groupes d'expression directe ont été mises en œuvre dans une émergence d'espaces d'échanges et de débats. Le referendum d'entreprise s'est également développé dans les années 1990, permettant ainsi d'intégrer chaque employé dans le processus de prise de décision (Bérout, 2013).

### *La « voice » non institutionnelle, directe*

Concernant les formes de « voice » non institutionnelle des salariés, Laroche et Salesina (2018) reprennent trois principaux systèmes de « voice » directe. Il y a un premier système de participation qui se base sur l'évolution des tâches par des mécanismes de management à haute performance ou des équipes autonomes. Ce système repose sur l'évolution des tâches. Pour les salariés, il est relié à des objectifs de performance ou d'amélioration de l'intérêt du travail. Pour le management, c'est une volonté d'accroissement de la qualité, de l'engagement et de la satisfaction au travail. Un second type de système de « voice » se fonde sur la résolution de problèmes par des mécanismes de type boîtes à idée et une communication ascendante et descendante. De cette manière, les salariés peuvent améliorer les process en y apportant leurs idées et acquérir une reconnaissance des compétences. Le management, quant à lui, peut y voir un moyen d'appropriation des compétences des salariés et d'accroissement de la qualité. La troisième fonction de « voice » ou le troisième système, désigne les réclamations auprès du management. Elles vont s'articuler via des procédures informelles et formelles, dans une

volonté du management de faire face aux tensions et de résoudre des problématiques. Pour les salariés, c'est l'occasion d'exprimer des insatisfactions ou de résoudre des problèmes.

Dans le cadre de cette forme directe de « voice », qui sera dorénavant nommée « pratiques de GRH participatives » dans la suite du travail, on peut actuellement considérer que la mise en place de boîtes à idées, les enquêtes de satisfaction, les groupes d'expression, les réunions (de service ou du personnel), les séances d'information, les réunions de communication ou de consultation de la direction avec les salariés, constituent les principaux dispositifs en entreprise (Bryson, Forth et Kirby, 2005 ; Machin et Wood, 2005 ; Salesina, 2012). Divers moyens d'information des salariés sont également à prendre en compte, étant donné qu'ils constituent un moyen de considérer les salariés et de les tenir informés, au même titre que les séances d'information citées précédemment. Il peut s'agir, d'après Coulon (2006), du site de l'entreprise, de son journal, de l'information syndical ou encore des courriers électroniques de la direction.

Il convient dès à présent de voir de quelle façon se manifestent ces pratiques de « voice » dans les entreprises à travers les études empiriques déjà menées.

#### 2.2.2.2. Les pratiques de « voice » dans les entreprises responsables

En reprenant les travaux empiriques de Berger-Douce (2008), on retient que 71 % des PME ont mis en place des actions en faveur du dialogue social. L'étude de Boyer, Scotto, Tiffon (2011) note également une volonté de dialogue entre la direction et le personnel encadrant par des entretiens d'évaluation ainsi qu'un dialogue entre les salariés, la direction et l'encadrement dans la définition des objectifs. Plus spécifiquement, Cabagnols et Le Bas (2006) ont observé une amélioration des relations avec les partenaires sociaux à 34,1 % dans le cadre de la RSE et également, que deux-tiers des PME mènent des actions visant à améliorer le dialogue social. En milieu PME, le dialogue entre les salariés et la direction serait ainsi favorisé. Cette gestion rappelle celle présente au sein des très petites entreprises (TPE). Paradas (2007), ayant réalisé un travail sur le cas d'une TPE à travers un entretien et une cartographie cognitive, a pu faire ressortir des comportements dits « responsables » tels que la communication et la proximité entre le dirigeant et les salariés. La proximité est une notion que l'on retrouve tant dans la gestion des PME que des TPE.

Bon, Pensel et Morlet (2015), ont mené une recherche qualitative à partir de plusieurs cas de PME récompensées par un prix de RSE. Cette étude a permis de mettre en lumière une prise en considération particulière des salariés par le management, au-delà des pratiques classiques de gestion des ressources humaines et du droit du travail. Il en ressort des comportements paternalistes, des préoccupations centrées autour de l'épanouissement des salariés, une considération de l'entreprise comme une organisation humaine avant d'être une organisation de profit. Plus important encore, certaines PME sont marquées par une volonté d'incitation aux moments de convivialité, au renforcement des liens entre les membres du personnel afin de favoriser leur bien-être et par une volonté de collaboration avec les partenaires sociaux, perçue comme positive. Les échanges entre les salariés et les représentants sont notamment favorisés grâce à une « cellule de concertation interne ».

L'étude de Coulon (2006), non spécifiquement axée sur les PME, met en avant une observation intéressante concernant les opinions des professionnels RH sur la RSE. En effet, 98 % des professionnels RH, voient en la RSE une démarche partenariale, dans la mesure où toute prise de décision stratégique doit être soumise à l'évaluation de ses impacts sur l'ensemble des parties-prenantes, notamment les salariés. Aussi, un autre point qui semble particulièrement intéressant dans le travail de Coulon (2006), c'est le biais par lequel les salariés peuvent avoir connaissance des stratégies de leur entreprise, autrement dit les moyens de communication et d'information avec les salariés. A 77 %, il s'agit du site de l'entreprise ou de son journal, Ensuite, ce sont les réunions de service à 67 %, les réunions du personnel à 53 %, les syndicats à seulement 25 % et les mails envoyés par la direction à 20 %. Il reste 1 % de non-réponse. Aussi, 80 % des professionnels RH, témoignent de la mise en place d'un Intranet dans leur structure. Toutefois, uniquement 45% indiquent qu'une enquête de satisfaction est réalisée auprès des employés, ce qui ne va pas forcément de pair avec ces moyens technologiques. Globalement, les moyens d'information et de consultation des salariés restent assez classiques et la majorité n'a pas donné de réponse sur la question de l'utilisation des technologies dans le cadre de la communication des syndicats avec les salariés.

Poussing, Thomas et Swaen (2017) ont réalisé une étude sur un ensemble représentatif de petites, moyennes et grandes entreprises au Luxembourg. Celle-ci donne l'occasion d'illustrer l'importance de la RSE dans la relation employeur/employés d'un point de vue managérial. Les entreprises orientées vers la RSE seraient davantage ouvertes au dialogue des parties-prenantes, dont plus précisément, les employés et leurs représentants.

Xiaomin Yu (2009) a justement mis en avant dans ses travaux, l'intérêt de la participation des travailleurs au sein des démarches RSE, spécifiquement sur les questions du travail et des abus dans le domaine. L'étude a été menée à partir des programmes mis en place par Reebok à l'un de ses fournisseurs. Il s'agit de programmes permettant l'autonomisation des salariés, de programmes de formation des travailleurs, des systèmes de communication avec les travailleurs et des programmes de représentation des travailleurs. Ces démarches ont engendré une amélioration de deux types de participation des employés. Il s'agit d'une participation individuelle (directe) d'une part, et d'une participation collective (indirecte) d'autre part, à travers les syndicats.

Du point de vue individuel, le rôle participatif de l'employé relève de la communication, participation par conséquent existante mais limitée. En revanche, du point de vue collectif, l'influence est plus grande et plus large sur le plan des questions abordées. En effet, au-delà des fonctions de communication observées au niveau individuel, les syndicats ont pu jouer un rôle consultatif sur toutes les problématiques de Reebok. Ils ont notamment été très actifs sur les questions des conditions de travail et les sujets liés.

Par ailleurs, la participation des employés a eu un effet positif sur la mise en œuvre des codes et des normes de travail. En effet, une nette amélioration a été observée dans le domaine des conditions de travail chez le fournisseur de Reebok. De même, l'inverse a été noté en l'absence de participation des salariés.

Ce dernier exemple permet de montrer l'importance de l'intégration des salariés dans la RSE et à quel point, des pratiques de participation plus poussées dans la gestion des ressources humaines, peut permettre une amélioration de la condition RH elle-même et de ses pratiques, bien qu'il ne s'agisse pas ici, d'un cas européen.

Même si les moyens d'information et de consultation des salariés restent assez classiques dans l'ensemble, il peut être avancé que les PME plus particulièrement, dévoilent une volonté de communication bilatérale entre les salariés et la direction. Elles semblent aussi noter une amélioration du dialogue social dans le cadre de la RSE. De plus, certains cas d'entreprise observent plus spécifiquement les bienfaits de la participation des salariés sur les conditions de travail de ces derniers, ce qui témoigne de l'importance de telles pratiques. Toutefois, il est constaté que la plupart des études empiriques sont descriptives et n'analysent pas le lien entre les pratiques et la RSE.

## Résumé du Chapitre 2

Ce chapitre sur les discours et les pratiques des RSE a permis de mettre en lumière des déterminants de la RSE (pression, cadre légal, vision du dirigeants) qui amènent à une valorisation et à une importance de la GRH dans le cadre de ces démarches. Nous avons également pu observer que les pratiques responsables en matière de ressources humaines, recouvrent des domaines relativement classiques ou communs de la GRH (emploi, maintien dans l'emploi, développement des compétences, équilibre vie privée/vie professionnelle, santé/sécurité au travail, rémunération...). Malgré tout, dans le cadre de la RSE, il s'agit de pratiques relativement proactives dans ces domaines.

Si selon les textes officiels, les pratiques d'information et de participation des salariés font parties des pratiques dites « responsables », elles semblent pourtant parfois mises de côté alors que leur enjeu est grand en tant qu'instrument de revendication et de prise en considération des parties-prenantes dans la démarche RSE.

Un certain clivage entre discours et pratiques de RSE a pu être mis en évidence, avant de mettre en lumière des pratiques RH responsables à travers des études empiriques existantes. Dans le contexte français, nombre de travaux montrent que les entreprises vont rarement au-delà de l'application du droit dans leurs pratiques de RSE et que, si l'on s'entend dans la définition de la RSE comme relevant de pratiques non cantonnées au seul cadre législatif, alors leurs pratiques ne sont pas des pratiques RSE (Dubrion, 2013 ; Coulon, 2006 ; Deumier et al., 2010). Cette idée limitée au cas français, est toutefois nuancée par le contexte légal national. En effet, le droit social y est très développé et l'Etat agit activement en la matière. Ceci diffère d'autres pays où le droit est moins contraignant pour les entreprises et moins évolué, ce qui conduit ainsi à une autre appréciation des pratiques mises en œuvre.

Des pratiques intéressantes ont tout de même été repérées au sein des PME. Globalement, ces dernières mettent à l'honneur la formation des salariés et l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Les PME s'engagent aussi dans une volonté de dialogue et de « participation » dont la notion a été préalablement redéfinie dans une distinction entre participation directe (pratiques de GRH participatives) et indirecte (via les instances représentatives du personnel). Nous soulignons l'importance de ces pratiques dans les démarches de RSE qui doivent s'articuler dans un mode « partenarial » de gouvernance et impliquer les parties-prenantes afin de répondre à leurs attentes.



Ce sont donc plus particulièrement ces pratiques de participation qui suscitent l'intérêt de notre recherche, d'autant plus que les liens entre celles-ci et les démarches de RSE n'ont pas été beaucoup étudiés.

## **Conclusion de la partie I**

Cette première partie de notre travail a permis de redéfinir la notion de RSE ou de « démarche RSE » afin de l'inscrire plus clairement dans notre projet. La RSE est ainsi une combinaison d'enjeux environnementaux, économiques, sociaux et légaux à prendre en considération en partenariat avec les parties-prenantes, notamment les salariés qui influencent et sont affectés par l'activité de l'entreprise. Des pratiques à leur égard devraient ainsi être mises en œuvre pour répondre à leurs besoins et attentes dans le cadre de la RSE et donc idéalement, dans une intention dépassant le cadre légal. En effet, dépasser les frontières du droit, témoigne de cette réelle volonté de les prendre en considération et non pas seulement par pur respect du code du travail.

Nous avons mis en exergue les principales théories encadrant la RSE dans sa mise en œuvre avec et envers les parties-prenantes. La théorie des parties-prenantes a ainsi été traitée de manière évidente, tout comme les théories de la gouvernance, puisque l'on parle aujourd'hui de gouvernance partenariale dans le cadre de la RSE.

Nous nous sommes ensuite attachés à identifier des déterminants du lien entre RSE et pratiques participatives. Pour cela, les conceptualisations de la RSE (RSE implicite et explicite) ainsi que les apports théoriques de l'approche par les systèmes nationaux de relations industrielles ont été abordés.

De façon encore plus précise, on a évoqué les modèles décrivant les liens entre RSE et management des ressources humaines. L'approche intégrative a fait l'objet d'un intérêt particulier, dans la mesure où elle considère des pratiques de type « soft-management » dans la prise en compte des salariés, dans un souci de leur bien-être et de leur motivation.

Les pressions de l'environnement externe, le cadre législatif national ainsi que les convictions des dirigeants d'entreprise, sont autant de déterminants de la RSE qui amènent une importance accrue de la fonction RH. La gestion des ressources humaines doit devenir « bienveillante », « responsable » et jouer un rôle primordial en prenant en compte les salariés. Si les pratiques responsables recouvrent des domaines communs à la GRH classique, il s'agit néanmoins de pratiques proactives en faveur des conditions de travail et de l'emploi des salariés (recrutement, maintien dans l'emploi, rémunération, formation, équilibre entre vie privée et vie professionnelle, parité hommes/femmes, information, consultation et participation des salariés...). Néanmoins, on peut constater que les pratiques de participation et d'information

des salariés ne semblent pas forcément mises en avant dans l'ensemble de la littérature, bien que présentes dans les études empiriques. Pourtant, ces pratiques constituent une clé de la démarche partenariale de la RSE en tant que vecteur d'implication des acteurs et de transparence entre les salariés et la direction. C'est aussi et surtout, un instrument de mise en œuvre d'une des lignes directrices de la RSE, à savoir la prise en considération des parties-prenantes, la satisfaction et le respect de leurs intérêts. Ce sont ces pratiques qui permettent aux parties-prenantes, d'être informées, de pouvoir communiquer et d'exprimer leurs revendications, autrement dit de participer.

Un clivage possible entre discours et pratiques de RSE, amène à se pencher sur les pratiques responsables effectivement existantes et abordées dans les études empiriques réalisées. En pratique, les entreprises françaises ne semblent pas réellement dépasser les frontières du droit. Cette vision est nuancée selon le pays concerné, son niveau de développement, la place du droit du travail et son évolution. En effet, un pays comme la France pourra voir ses pratiques considérées comme des pratiques « ordinaires » de GRH alors que ce ne sera pas forcément le cas dans un pays moins développé et dans lequel le droit social n'occupe pas la même place.

Cependant, les PME en particulier, mettent par exemple l'accent sur des pratiques responsables, notamment en matière de formation ou d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. La participation des salariés semble primordiale dans une démarche RSE et semble même, en amont de toute gouvernance plurielle ou de toute autre pratique ou domaine RH. On s'est plus particulièrement attardés sur les pratiques de « voice » des salariés dans notre développement, d'autant plus que certains auteurs comme Coulon (2006) y font référence. Les PME tendraient visiblement, à favoriser le dialogue et les échanges entre la hiérarchie et le personnel et l'on aurait tendance à constater, une amélioration des relations sociales dans le cadre de la RSE. Les études empiriques ont également pu témoigner des bienfaits dont bénéficient les salariés, lorsque ces derniers ont la possibilité de s'exprimer. Le travail de Coulon (2006) nous conforte dans l'idée de nous attacher aux pratiques de GRH envers les salariés, et plus précisément, à la question des modes de participation, de consultation et d'information des salariés, soulevée par l'auteur, mais non encore très aboutie dans la littérature.

Ainsi, plusieurs raisons au cours de cette revue de la littérature, amènent à progressivement orienter notre recherche autour des parties-prenantes et encore plus précisément, autour des salariés et leurs représentants.

- On a pu voir que les salariés et leurs représentants, constituent bien des parties-prenantes à part entière.
- Par ailleurs, il a pu être mis en évidence que les parties-prenantes sont inhérentes à la dimension sociale de la RSE dans la prise en compte de ces dernières et de leurs intérêts.
- C'est aussi un modèle pluriel de gouvernance de la RSE qui s'érige avec l'implication des parties-prenantes et l'établissement d'un dialogue avec elles. Un point qui est notamment mis en avant dans la norme ISO 26000.
- Afin de légitimer la RSE et d'en faire une stratégie de fond et non une stratégie de communication en réponse à des facteurs externes, tels que les pressions de l'environnement et la législation, il s'agit de mettre en place une GRH proactive et socialement responsable. Dans une démarche RSE respectueuse des attentes de ses parties-prenantes et soucieuse de leurs intérêts, cela induit entre autres, voire même en amont, des pratiques en faveur de la participation des salariés.

La RSE suggère par conséquent, une mise en œuvre de pratiques dites « socialement responsables » à l'égard des salariés, afin de répondre à leurs attentes, de les impliquer et afin qu'ils puissent tirer les bénéfices d'une démarche et d'un management responsables en interne. Ces éléments alimentent notre intérêt envers les pratiques de participation, incluant les pratiques d'information et d'expression des salariés, car la prise en compte des parties-prenantes, passe par la transparence de l'information, le dialogue et la possibilité de s'exprimer avant tout. En analysant les études empiriques existantes, nous avons observé le travail de Coulon (2006) qui a choisi de s'intéresser, sur la base du modèle partenarial de RSE, aux pratiques de GRH socialement responsables, y compris l'information, la consultation des salariés et le dialogue social. Son étude contribue à appuyer notre choix.

La revue de la littérature amène ainsi naturellement sur le terrain des parties-prenantes, puis sur l'importance de la GRH dans la RSE et sur la question de la participation des salariés. Cette participation semble en amont de tous les domaines concernés par la GRH et en même temps, elle est au cœur d'une gouvernance partenariale. Il en ressort que la RSE devrait profiter à la participation des salariés, de même que la participation des salariés profite à la RSE.

Par conséquent, à ce stade du travail et au vu des éléments dégagés de la revue de la littérature, il semble intéressant d'examiner plus précisément, les liens pouvant exister entre la RSE et les

pratiques mises en œuvre en matière de consultation, d'information et d'expression, en particulier dans les PME.

## **PARTIE II : PROPOSITION POUR L'ANALYSE DU LIEN ENTRE RSE ET PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES**

La première partie a permis de mettre en lumière les notions clés de « Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) » et de « parties-prenantes », de les redéfinir, montrer leur lien ainsi que les théories qui les expliquent. L'importance de la GRH dans la mise en œuvre de la RSE, a également été mise en exergue ainsi que, par suite, des pratiques responsables envers les parties-prenantes et les salariés plus particulièrement. Il a pu être constaté que discours et pratiques ne se superposent pas toujours. Les pratiques dites responsables, s'illustrent par des pratiques relativement classiques de GRH éclairées au sens de la RSE, dans des pays où le droit social est évolué. En outre, les pratiques de communication, de consultation, d'information et de participation des salariés restent marginales dans la littérature. Pourtant, elles constituent un point fondamental de la mise en œuvre RSE qui se veut « partenariale » et c'est aussi un moyen de prendre en compte les attentes des salariés. La question des pratiques participatives dans les entreprises attire par conséquent plus particulièrement notre attention en étant potentiellement au centre d'une démarche partenariale et précédant toute autre pratique de gestion des ressources humaines.

Dans cette seconde partie, il s'agit de poursuivre notre réflexion en se concentrant davantage sur le cadre dans lequel notre travail s'inscrit afin d'établir une proposition pour l'analyse du lien entre la RSE et les pratiques participatives du personnel dans les entreprises. Les modèles et hypothèses de recherche, visant à expliquer les effets de la RSE sur l'expression des salariés des entreprises luxembourgeoises, sont présentés.

Un premier chapitre permet d'examiner les caractéristiques des entreprises luxembourgeoises afin de mettre en évidence les spécificités de la RSE dans le contexte luxembourgeois (Chapitre 3). Les constats de la première partie suscitent en effet, de nombreuses interrogations sur leur transposabilité dans l'analyse du lien que l'on propose de mener au Luxembourg. Les spécificités locales doivent être prises en compte afin de donner la lecture la plus juste quant à la portée de notre étude. Cette analyse du contexte, fonde la construction de la problématique d'analyse du lien entre la RSE et les pratiques participatives des salariés. Les modèles de recherche sont développés dans le second chapitre (Chapitre 4).



## **CHAPITRE 3 : Le contexte luxembourgeois**

Ce développement, à travers les éléments qui y sont précisés, permet de justifier le choix du Luxembourg comme terrain. En effet, le Luxembourg est un pays impliqué dans la RSE et il s'inscrit dans un système de relations professionnelles spécifique. Cela pose ainsi la question des formes de participation en entreprise. C'est aussi un pays dans lequel la PME tient une place importante. Les PME sont dotées d'atouts en termes de mise en œuvre RSE et suscitent donc plus spécifiquement notre intérêt. De plus, si le Luxembourg a fait l'objet d'études relatives à la RSE, il est intéressant d'examiner certaines questions particulières encore non abordées ou peu abordées. Aussi, grâce à une enquête réalisée en 2013, le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) offre l'opportunité méthodologique d'étudier le lien entre la RSE et les pratiques de participation et d'expression. L'enquête ayant été effectuée sur les thématiques des pratiques organisationnelles, managériales et de négociation, il est donc intéressant d'exploiter les données de cette enquête, menée sur un échantillon représentatif de PME.

Il est d'abord question de présenter le contexte luxembourgeois à travers la répartition des entreprises qui le composent. L'importance des PME dans ce paysage, nous conduit à détailler leurs spécificités dans le cadre de la RSE (Section 3.1.).

Il convient ensuite, d'insister sur la RSE au Luxembourg en revenant sur sa mise en place au regard des spécificités de ce pays en matière de dialogue social. Cela a pour objectif de faire le point sur le contexte et de prendre en considération des éléments locaux non négligeables dans notre étude (section 3.2.).

### **3.1. Le Luxembourg, un territoire caractérisé par les PME dotées de particularités au regard de la RSE**

La première section de ce chapitre vise à réaliser une présentation du Luxembourg à travers ses spécificités. Dans un premier temps, le Luxembourg est présenté en insistant plus particulièrement sur la répartition des entreprises constitutives de son paysage. C'est l'occasion d'observer un territoire marqué par la présence des PME (3.1.1.).



Dans un second temps, le développement se poursuit en précisant les particularités des PME au regard de la RSE (3.1.2.)

### **3.1.1. Un contexte marqué par une présence forte des PME**

Une description de la répartition des entreprises qui composent le paysage luxembourgeois est nécessaire afin de prendre en considération cet élément dans le cadre de notre réflexion.

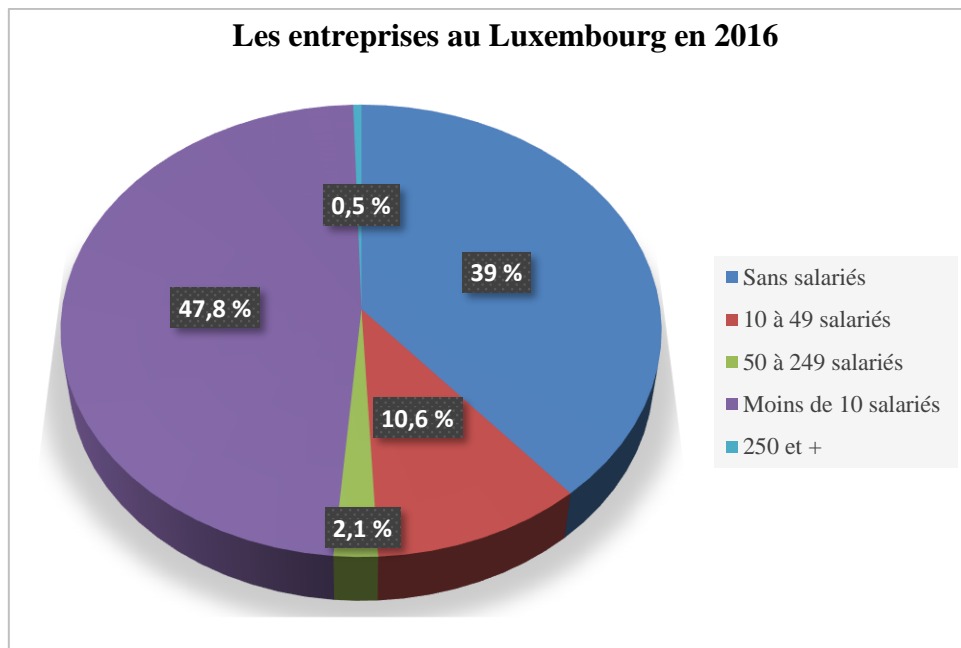
#### *Répartition des entreprises*

Le Luxembourg (cf. encadré 2) est marqué par une présence forte des PME et des très petites entreprises (TPE). Selon l'institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg (STATEC<sup>4</sup>) et en référence à leurs données disponibles les plus récentes, soit sur l'année 2016, le territoire compte alors 37 313 entreprises. 14 538 d'entre elles ne comptabilisent aucun salarié, 17 824 en comptent moins de dix, 3 968 ont un effectif de 10 à 49 salariés, 800 entreprises de 50 à 249 salariés et seulement 183 entreprises comprennent 250 salariés et plus. La figure 9 constitue notre représentation de ces données. D'après la fiche SBA 2017 de la Commission Européenne et sur des estimations de 2016, on compterait plus de 33 000 PME (au sens large), employant plus de 180 000 personnes. Notons ici que malgré la très forte présence des TPE dans le paysage luxembourgeois, celles-ci sont à écarter de notre étude en raison du peu de pertinence qu'elles peuvent avoir au sens du management RSE et de la communication à l'interne. Une fois les TPE écartées du champ, on dénombre donc plus de 4 700 PME (entre 10 et 250 salariés) contre moins de 200 entreprises de plus grande taille (plus de 250 salariés). Les grandes entreprises représentent ainsi moins d'1 % du territoire.

---

<sup>4</sup> STATEC : National Institute of Statistics and Economic Studies of the Grand Duchy of Luxembourg  
<http://www.statistiques.public.lu>

**Figure 9 : Présentation du paysage luxembourgeois par catégorie d'entreprise en 2016**



Source : STATEC (adaptation personnelle)

### *PME : croissance et emploi*

Les PME sont le moteur de l'économie nationale et de l'emploi. Ces entreprises représentent près de 67 % de l'emploi, un emploi qui a, par ailleurs, connu une importante croissance (+ 9,3 %) entre 2012 et 2016. Ces années ont été marquées par une forte progression des activités de services administratifs et de soutien. Si ces entreprises ne sont pas très actives dans le secteur de l'industrie, elles le sont, en revanche, dans le commerce de gros et de détail ainsi que dans le secteur de l'information et de la communication.

La valeur ajoutée totale des PME quant à elle, a connu une progression d'environ 5,7 % par an sur la période 2010-2015. Entre 2015 et 2016, une augmentation de la valeur ajoutée des PME de 3,2 % ainsi qu'une croissance de l'emploi des PME de 3,3 % ont été enregistrées (fiches SBA 2016, 2017 de la Commission Européenne).

## *Un pays propice aux PME*

Le pays soutient particulièrement ses PME comme en témoigne le budget prévisionnel alloué aux PME, annoncé en 2017 par communiqué de presse du ministère de l'Economie<sup>5</sup>. Celui-ci s'élève à 89 millions d'euros pour les cinq années suivantes (+ 27 % par rapport à 2012-2016). Dans la fiche SBA 2014 de la Commission Européenne, on précise que le Luxembourg surpasse ses homologues de l'Union Européenne (UE) sur plusieurs points, tels que le financement, le commerce international, le marché intérieur ou encore l'innovation.

En effet, en termes de financement par exemple, les PME qui considèrent l'accès au financement comme difficile sont très peu nombreuses et ne représentent qu'un taux de 6 %. La part des PME de l'industrie manufacturière impliquée dans le commerce international est également importante. Elle représente cinq fois la moyenne de l'Union Européenne pour les PME qui importent et trois fois la moyenne de l'UE concernant les PME qui exportent.

Sur le plan du marché intérieur, le Luxembourg tient une bonne place, puisque dans la fiche SBA 2014, il n'y a que l'Irlande devant lui et dans le domaine de l'innovation, il prend la cinquième place sur vingt-huit pays.

Ces données et tendances fluctuent néanmoins selon les années. Il ne s'agit donc pas d'attester de ces éléments sur la durée mais on peut observer que le Luxembourg semble être un pays favorable aux PME et à leur croissance.

Ainsi, le Luxembourg compte une majorité de petites et moyennes entreprises qui impulsent l'économie du pays. Elles représentent la plus grande part de l'emploi qui tend à croître en parallèle. Le pays soutient le développement des PME et semble propice à leur activité.

---

<sup>5</sup> Le Luxembourg soutient les PME. *Portail officiel du Grand-Duché de Luxembourg* [en ligne], 04/05/2017, mis à jour le 08/05/2017 [consulté le 26/04/2018]. Disponible sur : [www.luxembourg.public.lu](http://www.luxembourg.public.lu)

## **Encadré 2 : Présentation du Luxembourg**

### **Présentation générale du Luxembourg**

Le Luxembourg, bordé par ses voisins que sont la France, l'Allemagne et la Belgique, est un pays d'une superficie de 2586 km<sup>2</sup>, ce qui fait de lui l'un des plus petits d'Europe mais très actif dans les institutions internationales. C'est un pays dont le régime politique est une démocratie représentative sous la forme d'une monarchie constitutionnelle et sa petite taille, permet l'établissement d'une proximité entre les décideurs politiques et la population.

Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques du Grand-Duché de Luxembourg (STATEC), avec une croissance démographique favorisée par l'immigration, le Luxembourg a vu sa population dépasser les 500 000 habitants en 2010.

L'emploi du pays suit également cette courbe depuis le début des années 1980 avec la venue de nombreux travailleurs frontaliers qui représentent une occupation d'environ 45 % de l'emploi. L'économie luxembourgeoise quant à elle, est portée par la branche des services financiers. Les secteurs de l'industrie et de l'agriculture tendent à décroître tandis que les secteurs des transports et communications connaissent une croissance des plus dynamiques.

Globalement, l'économie a été marquée par trois périodes, une période d'industrialisation avec une sidérurgie dominante jusque dans les années 1970, une période de diversification industrielle autour de la chimie et ses dérivés et une période de désindustrialisation avec la crise de la sidérurgie. Le choc pétrolier a poussé le pays à se diriger davantage vers une économie de services (Poussing, 2010 ; STATEC).

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

Les PME, par conséquent majoritaires dans le paysage luxembourgeois, sont dotées de particularités qui peuvent constituer des faiblesses mais aussi des atouts en matière de mise en œuvre RSE, qu'il semble intéressant de rappeler. Dans cette perspective, on s'appuie essentiellement sur les travaux de Bon, Pensel et Morlet (2015), Imbs et Ramboarison-Lalao (2013), Lee J-Y (2018) et Oueghlissi (2013).

La RSE des PME est différente de celle des entreprises de grande taille. Ce type d'entreprise se démarque par le manque de ressources financières, le manque de compétences adaptées pour la gestion de la RSE, la simplicité et le peu d'outils dont elles disposent et enfin, le manque de temps qui les caractérise. Une enquête de l'Observatoire européen réalisée auprès de PME européennes en 2001, avait pu montrer que les activités RSE des PME se concentrent davantage sur le parrainage et le mécénat local qui, de surcroît, restent majoritairement des activités ponctuelles sans grande portée. En outre, la vision du dirigeant de PME, joue aussi un rôle dans l'engagement RSE de ce type de structures (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Laarraf, Valant Gandja et Tchankam, 2015 ; Quairel et Auberger, 2005). Cette démarche découlera, en effet, de ses convictions personnelles. Si la vision du dirigeant joue un rôle dans l'engagement RSE, il en est de même pour bon nombre de pratiques et politiques de la PME. Selon Adla, Gallego-Roquelaure et Calamel (2016) ou Pichault et Nizet (2013), la gestion des ressources humaines entre dans ce cadre.

En outre, une PME est par nature, ancrée dans des approches informelles, ce qui se traduit par des décisions et des stratégies rarement écrites. Les systèmes d'information peu adaptés et évoqués plus haut, ont pour conséquence une veille et une communication moins importantes et moins structurées. La PME a davantage recours au dialogue direct, alors que les grandes entreprises font appel à des procédés très formalisés pour diffuser et contrôler l'information. Quand la grande entreprise met en œuvre des plans d'action pour communiquer sur des décisions, le dirigeant de la PME est assez proche des employés pour donner des explications sur un changement dans l'organisation ou une décision (Torres, 2000).

Les pratiques RSE seraient ainsi moins formalisées envers les parties-prenantes et c'est pourquoi également, en 2012, près de la moitié des PME n'étaient pas informées sur la RSE.

Au premier abord, les PME ne semblent donc pas, être dotées des moyens suffisants pour mener une véritable politique de RSE. Néanmoins, ces faiblesses peuvent être contrebalancées par des atouts propres à la PME.

Les PME sont cependant avantagées à certains égards quant à l'appropriation de la RSE et comparativement aux grandes entreprises.

En effet, la création d'emplois locaux, la proximité avec les parties-prenantes internes et externes, la connaissance de leur territoire et leur forte insertion au cœur de celui-ci, engendrent de fait, une proximité mais plus encore, une proximité morale. Ce sont là divers aspects positifs non négligeables dans la mise en œuvre d'une démarche RSE. Sur cette idée d'obéissance de la PME au principe de proximité, Torres (2000) fait ressortir une proximité spatiale de la PME de par sa petite taille, une proximité hiérarchique liée à la centralisation de la gestion, une proximité fonctionnelle (ou coordination de proximité) dans l'organisation du travail de par une faible spécialisation, une proximité temporelle de par une stratégie plutôt intuitive et peu formalisée et enfin, des systèmes d'information de proximité avec des systèmes d'information internes et externes simples.

Cette notion de proximité avantageuse est notée par Boyer, Scotto, Tiffon (2011) et Vacher et Mathieu (2016). Les auteurs évoquent une proximité de l'environnement, notamment en interne, entre les salariés et la hiérarchie. Cette caractéristique amènerait les PME à un management RH de proximité, tourné vers la qualité, la considération et la confiance en adéquation avec les valeurs de la RSE. Aussi, il n'est pas en reste que la taille des PME puisse permettre une forte réactivité de ces dernières, dotées de capacités d'adaptation pour faire face aux changements.

En finalité, l'ancrage territorial régional couplé à une proximité interne et à la communication informelle qui caractérisent les PME, favorisent une diffusion rapide des connaissances, particulièrement en termes d'innovation, ce qui constitue un facteur positif pour le développement de la RSE.

Ainsi, on constate que la PME est une entreprise propice à l'appropriation de la RSE, avec des points faibles qui peuvent également se révéler des atouts que les grandes organisations elles, ne possèdent pas. De plus, la grande entreprise peut être motivée par la profusion d'indicateurs soutenant son image. C'est une motivation au détriment de la qualité, qui peut être moins honorable que la motivation d'une PME qui se lancerait dans une démarche par conviction.

Après avoir constaté un territoire luxembourgeois marqué par les PME, particulières au regard de la RSE, qu'en est-il de la RSE dans ce pays ?

## **3.2. La RSE dans les entreprises luxembourgeoises**

Il s'agit à présent de considérer plus particulièrement la RSE au Luxembourg afin de connaître les spécificités du pays dans ce domaine. En effet, chaque pays ne fonctionne pas sous le même système, que ce soit du point de vue politique ou législatif. Aussi, ils n'évoluent et ne se développent pas tous de la même manière. Ce cadre est à prendre en compte dans notre étude afin de ne pas laisser ces éléments particuliers de notre terrain de côté.

Un premier point, aborde de façon générale la mise en place de la RSE au Luxembourg afin de dégager des indications sur la relation de ce pays avec la responsabilité sociale des entreprises (3.2.1.).

Un second point, s'intéresse aux spécificités de la mise en œuvre RSE sur ce territoire en se centrant sur la dimension sociale (3.2.2.).

### **3.2.1. Retour sur l'historique de la RSE au Luxembourg**

Dans ce point du développement, il convient de revenir sur la mise en place de la RSE au Luxembourg et sur l'action du pays en ce sens.

A l'instar d'autres pays, le Luxembourg est entré dans la boucle de généralisation d'adoption de la RSE que des ministres tels que François Biltgen, ont contribué à promouvoir en 2003 (Poussing, 2011). Durant cette même année, l'Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR) a été créé par l'Union des Entreprises Luxembourgeoises (UEL). Puis, en 2007, est né un réseau d'entreprises ayant pour objectif le développement des politiques de RSE sous le nom d'Institut pour le Mouvement Sociétal (IMS Luxembourg). Par la suite, des congrès et conférences sur la RSE se sont succédés. La première conférence académique au Luxembourg portant sur la RSE s'est déroulée en juin 2011 sous la dénomination de Congrès RIODD (Réseau International sur les Organisations et le Développement Durable).

En 2007, même si 90 % des entreprises d'au moins 10 salariés de tous secteurs, prennent en considération le fait que l'organisation se doit d'intégrer les enjeux sociétaux dans ses

préoccupations, seulement 21 % d'entre elles connaissent le concept de RSE d'après une étude réalisée par le Ceps/Instead (actuel LISER) au Luxembourg.

Par ailleurs, il en ressort que la connaissance de la RSE serait dépendante du paramètre « taille » et « secteur d'activité » des entreprises. En effet, les entreprises de plus de 250 salariés sont les plus nombreuses à connaître cette notion ainsi que les secteurs de la finance et de l'immobilier, en opposition à ceux du transport et de la construction. Il a ainsi pu être observé, que les organisations connaissant le concept de RSE, sont celles qui appartiennent aux secteurs pour lesquels le niveau de qualification du personnel est le plus élevé et les grandes entreprises pour lesquelles les ressources humaines sont plus conséquentes.

De par cette étude menée au Luxembourg en 2007 et 2008, il est aussi constaté que la part des entreprises indiquant avoir une démarche RSE (soit 17 %), ne reflète pas tout à fait une réalité et que cette donnée est à nuancer. En effet, ce travail a pu mettre en évidence que la part des déclarations d'implication des organisations dans une démarche RSE, est plus faible que la part des entreprises ayant mis en œuvre des actions pouvant légitimement relever de la RSE dans la dimension environnementale (impact sur l'environnement, réduction des déchets, consommation d'énergie...) et sociale (qualité de vie au travail, diversité, réinsertion professionnelle, partenariat avec des organisations non gouvernementales...). (Poussing, 2011)

On a pu montrer ici, à travers les nombreuses actions réalisées, que l'implication du Luxembourg en faveur de la mise en place de la RSE est très positive. Les entreprises les plus informées sur la notion de RSE restent les grandes entreprises aux ressources humaines importantes ainsi que celles des secteurs de la finance et de l'immobilier qui présentent le personnel avec le plus haut niveau de qualification. En outre, les études réalisées ont permis d'observer que les discours d'implication dans la RSE d'un côté et les pratiques effectives de l'autre, sont à employer de manière prudente.

Pour compléter ces éléments, il convient de spécifier l'action et l'engagement des entreprises luxembourgeoises dans la RSE.



### **3.2.2. Les spécificités de la RSE au Luxembourg s'inscrivent dans un système de relations professionnelles particulier**

Il s'agit, à ce niveau du développement, de préciser les spécificités de la RSE au Luxembourg, notamment dans sa dimension sociale à travers son inscription dans un système de relations professionnelles.

#### *La place du Luxembourg dans les systèmes de relations professionnelles*

D'après un comparatif établi sur les relations professionnelles en Europe en 2008 (Rey, 2010 ; sur la base d'un rapport de la Commission Européenne de 2008), les pays de l'Union ont été catégorisés selon une typologie prenant en compte les régimes de production, d'emploi, de protection sociale et de relations professionnelles. Cela permet de situer plus précisément le Luxembourg dans les systèmes existants. Cinq catégories sont ainsi présentées. Le Nord (Danemark, Finlande, Norvège et Suède) et le Centre-Ouest (Luxembourg, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Autriche, Slovaquie) fonctionnent sous un régime de production d'économie de marché coordonnée. Le sud (France, Grèce, Espagne, Portugal, Italie) fonctionne sous un régime d'économie de marché étatique, l'Ouest (Irlande, Royaume-Uni, Malte, Chypre) sous un régime libéral et le Centre-Est (Bulgarie, République Tchèque, Estonie, Lituanie, Hongrie, Pologne, Roumanie, Slovaquie), sous un régime étatique ou libéral.

Le Luxembourg fait donc partie du Centre-Ouest, fonctionnant dans un régime d'économie de marché coordonnée avec un régime de protection sociale segmenté et un régime d'emploi dualiste. Il partage ces deux éléments avec les pays dits du « sud » dont la France. Les relations professionnelles, quant à elles, fonctionnent sous un régime de « partenariat social » et le rapport de force syndicat/patronat est équilibré. Le secteur constitue le niveau de négociation privilégié (suivi de l'entreprise) et cette négociation s'inscrit dans un type de négociation intégratif non conflictuel. Les partenaires sociaux eux, ont un rôle institutionnalisé dans les politiques publiques. Ces trois derniers éléments sont partagés avec les pays dits du « nord ». Le rôle de l'Etat dans les relations professionnelles repose sur la « shadow of hierarchy » et la représentation des salariés est duale avec un taux de couverture conventionnelle élevé.

Afin de souligner les spécificités en matière de dialogue social au Luxembourg, on peut s'appuyer sur les travaux de Clément (2008, 2011) et ceux de Le Bas et Poussing (2010)

Sans rien affirmer en ce sens, en matière sociale en France par exemple, les négociations sembleraient de plus en plus décentralisées vers l'entreprise. Nous ne nous avancerons pas sur ce point mais retenons, à l'instar de Laroche et Salesina (2018), que les relations professionnelles en France seraient globalement, davantage gérées au niveau des branches ou du secteur d'activité. Selon le comparatif de Rey (2010), le niveau d'action privilégié pour la négociation en France serait variable, voire instable.

Les spécificités du Luxembourg en termes d'organisation, de taille et de marché ont un impact sur le dialogue social et sur le système de relations professionnelles. Le Luxembourg étant un petit pays, cela lui confère la possibilité d'une relation de proximité entre les politiques et sa population. L'emploi et le marché du travail, sont marqués par la part importante de travailleurs frontaliers dont la participation à l'activité sociale serait plutôt faible. Ce sont les représentants du gouvernement, des organisations syndicales et patronales ainsi que des chambres professionnelles qui se trouvent en amont de la gestion des relations professionnelles. En effet, le dialogue social au Luxembourg est un dialogue institutionnalisé entre le gouvernement, le patronat et les syndicats. On parle de modèle social « tripartite ». Au Luxembourg, il y a un rôle consultatif des pouvoirs publics envers les partenaires sociaux. Les négociations quant à elles, sont gérées par le Comité de coordination tripartite ainsi que par le Conseil économique et social.

Il peut être précisé ici, que trois principales institutions sont chargées du dialogue dans le modèle luxembourgeois. Il y a le Comité de conjoncture (trois ministres et des représentants d'organisations professionnelles), le Conseil économique et social en tant qu'organe de consultation sociale (composé de représentants d'employeurs, d'employés et du gouvernement) et le Comité de coordination tripartite (représentants du gouvernement, représentants d'employeurs et organisations syndicales).

### *Les spécificités de la RSE au Luxembourg*

D'après Le Bas et Poussing (2010), sur la base d'une enquête de 2006 réalisée en France (Rhône-Alpes) et une autre, menée au Luxembourg en 2007 auprès de 565 entreprises de l'industrie/construction, c'est en France que le comportement envers l'engagement social est le plus significatif. Le Luxembourg quant à lui, s'illustre par des comportements plus importants

envers l'engagement environnemental. Les auteurs émettent l'hypothèse que cela puisse faire écho à la différence de gouvernance des questions sociales dans les deux pays.

En France, pays dans lequel l'action nationale serait considérée comme moindre, les entreprises sembleraient laisser les problématiques sociales entre les mains du management. Par contre, au Luxembourg, où la gouvernance nationale prime en matière de questions sociales, c'est l'engagement environnemental qui serait davantage du ressort du management. Le Bas et Poussing précisent que de par cette spécificité de gouvernance, il en résulterait moins de conflits sociaux au Luxembourg où les questions sociales sont traitées au niveau national et dans un climat par conséquent plus serein.

En ce qui concerne les déterminants du comportement RSE des pays, leur étude a permis d'observer que les valeurs du gérant, impactent tant l'engagement social qu'environnemental de façon positive. Il en est de même pour la variable « pays ». En effet, une entreprise luxembourgeoise va rendre compte d'un effet positif sur l'engagement environnemental et inversement pour l'engagement social. Quant aux variables « taille » de l'organisation et « connaissances des référentiels RSE », on ne note pas d'effet particulier vis-à-vis de l'engagement dans le domaine.

Au regard des caractéristiques du Luxembourg en matière de dialogue social, cet ensemble d'observations laisse interrogateur par rapport à l'implication des entreprises luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE et des pratiques effectivement mises en œuvre.

### Résumé du Chapitre 3

Ce chapitre a permis de présenter le contexte au sein duquel s'inscrit notre travail de recherche. Le Luxembourg est très marqué par la présence des PME, alors que les entreprises de 250 salariés et plus, ne représentent même pas 1 % des entreprises du territoire. Ce sont ces entreprises qui constituent le moteur de l'économie et qui contribuent à la croissance de l'emploi. Les PME relèvent de cas particuliers et possèdent des atouts dans la mise en œuvre de la RSE. Elles sont intéressantes, dans la mesure où elles offrent la possibilité d'une certaine proximité entre la hiérarchie et les salariés et sont ainsi susceptibles de favoriser l'expression de ces derniers. Comparativement, les grandes entreprises supposant moins de proximité mais bénéficiant de plus de ressources, ont tendance à développer des processus organisationnels plus formalisés, y compris leurs pratiques d'expression, d'information et de participation des salariés.

On s'est ensuite attaché à la RSE au Luxembourg. L'action du pays et son implication positive en ce sens ont pu être mises en avant. En nous concentrant ensuite sur la dimension sociale de la RSE, notamment à travers l'aspect « système de relations professionnelles » dans lequel le pays s'inscrit, on peut remarquer que ce pays repose quand même sur une certaine culture de la négociation, bien que différente d'autres pays comme la France. Ses caractéristiques invitent alors à se poser la question de son implication effective dans le domaine social de la RSE.

C'est ainsi qu'il convient de rappeler la justification du choix du cas du Luxembourg pour notre étude. Le Luxembourg étant un pays dynamique et impliqué en RSE, il semble intéressant de l'analyser.

Ensuite, l'engagement dans le volet social de la RSE par les entreprises au Luxembourg, serait potentiellement moins important que l'engagement environnemental. Le pays s'inscrit dans un système favorisant la négociation mais dans un modèle plus particulier. Il serait donc intéressant d'analyser l'implication des entreprises luxembourgeoises sur le plan social en termes d'expression des salariés. Cela permettrait d'observer si les entreprises qui se déclarent impliquées dans la RSE, auraient tout de même tendance à mettre en place des pratiques de participation. Aussi, peu d'études ont été réalisées jusqu'à aujourd'hui sur la dimension sociale de la RSE au Luxembourg.



## **CHAPITRE 4 : Proposition de modèles d'analyse du lien entre RSE, formes de participation et d'expression et leurs effets d'interaction**

Dans ce chapitre, nous présentons les hypothèses et les modèles de recherche permettant d'analyser le lien entre la RSE et les formes de participation et d'expression mises en œuvre. D'une part, il y a des formes de participation directes des salariés, nommées aussi pratiques de GRH participatives. D'autre part, il y a des formes indirectes de participation. Dans ce cas, les salariés ne vont pas s'exprimer directement mais des instances de représentation du personnel vont servir d'intermédiaires pour parler en leur nom. Dans cette partie du développement, le lien entre RSE et pratiques de participation dans les entreprises est ainsi détaillé afin d'aboutir à la formulation des hypothèses et à la présentation des deux modèles de recherche.

Dans un premier temps, il s'agit de proposer un modèle d'analyse du lien entre la RSE et les formes directes et indirectes de participation. Le modèle s'attache d'abord au lien entre la RSE et les pratiques de GRH participatives, puis au lien entre la RSE et les formes représentatives de participation (Section 4.1.).

Dans un second temps, il est question de présenter un modèle suggérant plus spécifiquement des effets d'interaction entre les formes de participation (Section 4.2.).

### **4.1. Présentation d'un modèle d'analyse du lien entre RSE et formes de participation et d'expression**

Comme évoqué plus en amont du travail, il existe différentes conceptualisations de la RSE qui peuvent avoir une incidence sur son adoption. A travers la RSE implicite (conception européenne de la RSE), il s'agit d'une RSE institutionnalisée. De ce fait, son adoption découle des pressions extérieures. Elle s'oppose à la conceptualisation américaine, dite RSE explicite, volontaire et motivée par les parties-prenantes. La RSE implicite s'inscrit par conséquent, dans un cadre législatif plus fort.

A l'origine, au Luxembourg, la RSE est conçue comme la forme européenne de la RSE. Contrairement au cas américain, la politique sociale y est plus développée et ne favorise pas la

remise en cause des rapports entretenus par les entreprises avec la société. Les responsabilités à l'égard de l'environnement socioéconomique, sont portées par les entreprises sans que cela ne fasse l'objet d'une démarche nommée bien précise. Cependant, l'Europe tend vers une RSE de plus en plus explicite, encouragée par les phénomènes de mondialisation, de responsabilisation accrue et par les phénomènes d'accroissement technologique ayant un impact sur l'excès de consommation, d'exploitation et sur la pollution. Le Luxembourg est de plus en plus actif en matière de RSE. Son action s'opère notamment à travers diverses manifestations et plusieurs organismes comme l'Institut National pour le Développement Durable (INDR) ou l'IMS Luxembourg – Inspiring More Sustainability.

Ces éléments amènent à l'idée que selon le pays concerné, la conceptualisation de la RSE et les démarches initiées plus ou moins volontairement, vont engendrer la mise en place de pratiques spécifiques plus ou moins poussées, y compris en matière de communication, selon certains niveaux d'engagement des parties-prenantes. C'est ce qu'ont mis en avant Igalens et Point (2009), abordés en amont du travail, à travers une présentation des différentes stratégies de communication RSE avec les parties-prenantes.

Les PME luxembourgeoises en particulier, suscitent un intérêt de par leurs spécificités. De taille moyenne, nous avons vu qu'elles sont proches de leurs partenaires tant internes qu'externes, ce qui suppose une relation de proximité favorable à un management qualitatif et responsable où l'on souhaite faire participer les parties-prenantes (Torres, 2000 ; Boyer, Scotto, Tiffon, 2011 ; Vacher et Mathieu, 2016). On peut supposer que la RSE puisse inciter les PME à formaliser un dialogue, tout comme El Abboubi et Cornet (2012) évoquent la formalisation de la GRH dans la PME comme un enjeu de la certification RSE.

La théorie des parties-prenantes permet de reconnaître la responsabilité des organisations à l'égard des parties-prenantes, de justifier cette responsabilité et de légitimer les acteurs. Cette théorie se propose comme un instrument de management tant éthique que stratégique. Elle suggère la participation et l'intégration de tous les partenaires dans la démarche de l'entreprise et elle place les intérêts des individus qui affectent et peuvent être affectés par son activité, au premier plan. La RSE, dont la définition même inclut ces préoccupations et la prise en considération des parties-prenantes, s'inscrit naturellement dans ce cadre théorique. A partir de là, on peut émettre l'idée que dans le cas d'un engagement RSE, les parties-prenantes sont prises en compte par l'entreprise et que, par suite, un dialogue nécessaire s'installe afin de favoriser

leur intégration ainsi que celle de leurs intérêts, dans la démarche. Dès lors, des pratiques et des formes de participation seraient susceptibles d'émerger de la mise en œuvre RSE.

Par ailleurs, des liens entre RSE et pratiques de management des ressources humaines peuvent être induits. Selon Voegtlin et Greenwood (2016), la GRH peut être une composante de la RSE en tant qu'un facteur de RSE (Kimeli Cheruiyot et Maru, 2012) ou un outil de mise en œuvre de cette dernière (Becker, 2011 ; Garavan et McGuire, 2010). Ce lien peut aussi naître de l'idée que la RSE est une composante de la GRH en permettant d'améliorer le management des ressources humaines (Mueller, Hatrup, Spiess, Lin-Hi, 2012) et en le responsabilisant (Ardichvili, 2011 ; Shen, 2011). Enfin, il peut être question d'envisager une dépendance entre RSE et GRH. La GRH et la RSE sont, soit perçues comme deux parties d'un ensemble commun qui ne peuvent finalement, être traitées séparément, soit comme une interaction issue du réseau commun d'acteurs et parties-prenantes auxquels GRH et RSE font respectivement appel (Baek et Kim, 2014 ; Gond, Igalens, Swaen et El Akremi, 2011 ; Sharma, Sharma et Devi, 2009). Des perspectives théoriques intégratives peuvent permettre d'encadrer ces tendances par la considération d'un renforcement mutuel de la RSE et de la GRH, dans une perspective de création d'avantages, tant pour l'entreprise que pour les parties-prenantes ainsi intégrées et considérées. En outre, Voegtlin et Greenwood (2016) ont permis de rappeler que dans différents domaines du management des ressources humaines, la RSE peut influencer les pratiques de GRH et inversement. Par exemple, sur le plan de l'évaluation et de la motivation des salariés, la RSE peut aider à favoriser l'engagement des employés, leur motivation et l'identification organisationnelle. Cette idée est appuyée par les travaux de Cooke et He (2010), Kim, Lee, Lee et Kim (2010) ou encore par Shen et Jihua Zhu (2011).

La question de la dépendance entre management des ressources humaines et RSE est non sans rappeler le modèle de co-création présenté par Jamali, Dirani et Harwood (2015) dans l'intégration de la GRH et de la RSE. L'idée expose que si les interactions entre GRH et RSE sont optimisées et si l'information est transparente, alors ce modèle peut permettre de vrais résultats, tant pour la RSE que pour la GRH, l'entreprise et toutes ses parties-prenantes. La GRH détient un rôle de renforcement du programme RSE et facilite sa mise en œuvre. En effet, elle opérationnalise la RSE à travers des politiques et des pratiques et en la traduisant par des résultats concrets mutuels.

O'Riordan et Fairbrass (2008) ont proposé un modèle incluant les déterminants du dialogue avec les parties-prenantes de la RSE. Dans ce modèle, le contexte, autrement dit



l'environnement de l'entreprise, y est parfaitement intégré. Ainsi, des facteurs aussi divers que la taille, le secteur, l'emplacement géographique, la culture, jouent un rôle dans la mise en place de pratiques de dialogue et confèrent un pouvoir plus ou moins grand aux parties-prenantes. Là encore, on s'attache à des déterminants pouvant découler d'éléments locaux. En effet, une entreprise dans un contexte, un pays et un environnement institutionnel donnés, fera appel à certaines pratiques.

On peut dès lors supposer que les entreprises qui adoptent une démarche RSE vont davantage avoir recours à des pratiques participatives poussées, que ce soit de façon directe via des pratiques de GRH participatives ou de façon indirecte par l'intermédiaire de représentants des salariés. Rappelons ici que par « pratiques de GRH participatives », nous entendons la mise en œuvre de dispositifs tels que les enquêtes auprès des salariés, les programmes de suggestion ou boîtes à idées, les groupes d'expression, les réunions du personnel, les réunions avec la direction ou encore les divers systèmes d'information des salariés comme le journal d'entreprise, le site Internet, les courriers électronique etc. (Bryson, Forth et Kirby, 2005 ; Coulon, 2006 ; Machin et Wood, 2005 ; Salesina, 2012). En somme, il s'agit pour nous de considérer tout dispositif favorisant l'information, les échanges, la consultation et donc plus généralement, la participation des salariés.

C'est ainsi que l'on propose une première hypothèse de recherche :

<b>H1 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à des pratiques de GRH participatives</b>
---

Avant de proposer la seconde hypothèse, il convient d'ajouter qu'en matière de participation des parties-prenantes et plus précisément des salariés, les pratiques vont être divergentes selon le cadre institutionnel et le niveau de corporatisme du pays dans lequel se trouve l'entreprise. Cela renvoie à l'approche par les systèmes nationaux de relations industrielles qui vont nuancer les positions des parties-prenantes à l'égard de la RSE et de son adoption, ainsi que leur action participative. Un pays corporatiste par exemple, est caractérisé par l'action collective dans les décisions et la gouvernance de l'entreprise, ce qui est favorable à l'action des représentants du personnel.

Nous avons situé le Luxembourg dans ces systèmes et avons observé qu'il s'inscrit dans un modèle bien particulier et dans une certaine culture bien spécifique de la négociation.

Le système de relations professionnelles va ainsi conférer une marge d'action plus ou moins importante aux parties-prenantes. Par conséquent, l'entreprise va mettre en œuvre sa démarche RSE ainsi que les pratiques afférentes en termes de communication et de participation des parties-prenantes, d'après ces éléments. Le Bas et Poussing (2010) se sont posés la question de savoir si les différences en matière de dialogue social entre pays, engendrent également des motivations et des engagements différents dans la RSE. Dans leurs travaux, ils ont choisi une comparaison entre la France et le Luxembourg. Pour rappel, au Luxembourg, les relations professionnelles sont gérées par des représentants du gouvernement, des organisations patronales et syndicales ainsi que des chambres professionnelles. Le dialogue y est apaisé et les partenaires sociaux sont essentiellement consultés par les pouvoirs publics. Les négociations quant à elles, se déroulent à travers le Comité de coordination Tripartite et le Conseil économique et social. Les auteurs ont également relevé que les négociations en France avaient tendance à être décentralisées vers l'entreprise. Ils partent ainsi de l'hypothèse que les questions sociales sont davantage traitées au niveau national au Luxembourg et que cela peut engendrer un engagement plus faible des entreprises dans le volet social de la RSE. Inversement en France, les entreprises peuvent considérer que les questions sociales doivent être gérées par le management (responsable) en entreprise. Cette idée pourrait être appuyée par les résultats des estimations réalisées dans leur travail, à savoir que le Luxembourg agit négativement sur l'engagement RSE. La raison avancée serait que des négociations sociales gérées au niveau national dans ce pays, ne demanderaient alors pas aux entreprises de mettre en œuvre une démarche responsable en ce sens. Cela nous amène à nous poser la question des pratiques de dialogue au sein des entreprises luxembourgeoises lorsqu'elles se disent engagées dans le domaine social de la RSE et à voir ce qui est effectivement mis en place.

Cela nous amène à préciser une seconde hypothèse :

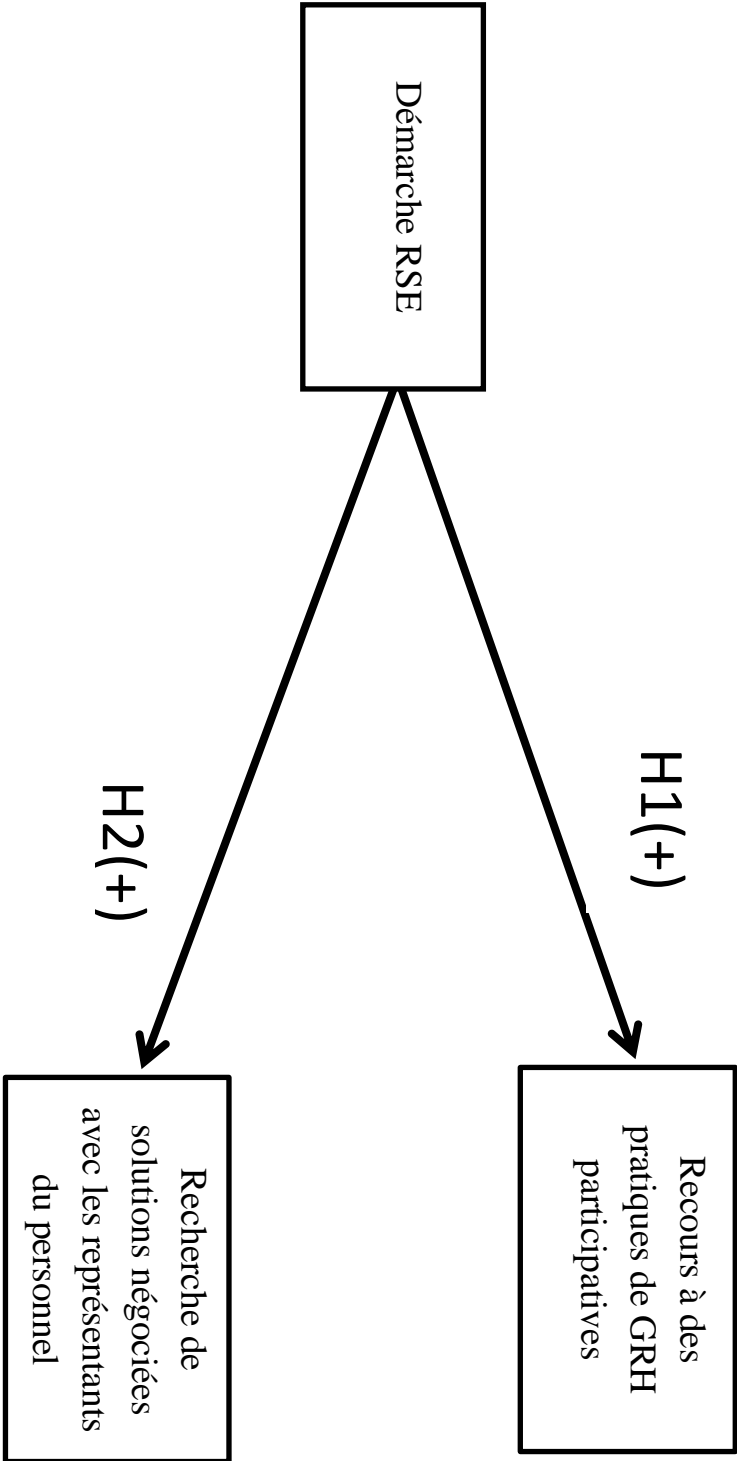
**H2 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel**

La figure 10 ci-après, présente le premier modèle de recherche proposé dans le cadre de cette étude.

Ainsi, une entreprise adoptant une démarche RSE et considérée dans son environnement au regard de la position des représentants du personnel à l'égard de la RSE et de leur marge d'action, peut mettre en œuvre :

- Des pratiques participatives davantage axées sur la participation directe des salariés
- ou / et
- Des pratiques plutôt centrées sur la participation indirecte via les représentants du personnel.

**Figure 10 : Modèle de recherche 1**



## 4.2. Présentation d'un modèle d'analyse sur des effets d'interaction

Machin et Wood (2005) ont posé la question de la substitution du syndicalisme par des formes non institutionnelles et alternatives de communication à travers l'adoption accrue de pratiques de management des ressources humaines dans le contexte britannique. Dans leur travail, la gestion des ressources humaines est en effet, considérée comme un éventuel facteur du déclin du syndicalisme dans les entreprises de Grande-Bretagne ou comme un élément de substitution des syndicats dans les organisations non syndiquées. Si les auteurs n'ont pas pu aller jusqu'à confirmer l'hypothèse d'une véritable substitution des pratiques dans le cas britannique, ils ont néanmoins évoqué que le management des ressources humaines est complémentaire à l'organisation du travail dans les structures, qu'elles soient syndiquées ou non.

Belfield et Heywood (2004) ont, quant à eux, déterminé un effet direct de la gestion des ressources humaines et de la participation des employés sur la diminution de la syndicalisation. Cela rejoint l'hypothèse émise par Guest (1989, 1995) et reprise par Salesina (2012, p.18), suggérant une « *substitution des pratiques de GRH participatives, individualisées et flexibles à l'action syndicale dans les entreprises, au motif que, concurrençant leur action, elles seraient perçues comme une menace et subiraient l'opposition des syndicats, ou parce qu'elles seraient liées à des stratégies de contournement.* ».

Ainsi, cela pose la question relativement similaire à ces études, d'un recours moindre à des formes de participation institutionnelles ou représentatives lorsque des formes non institutionnelles sont mises en place à travers les pratiques de GRH dans le cas du Luxembourg.

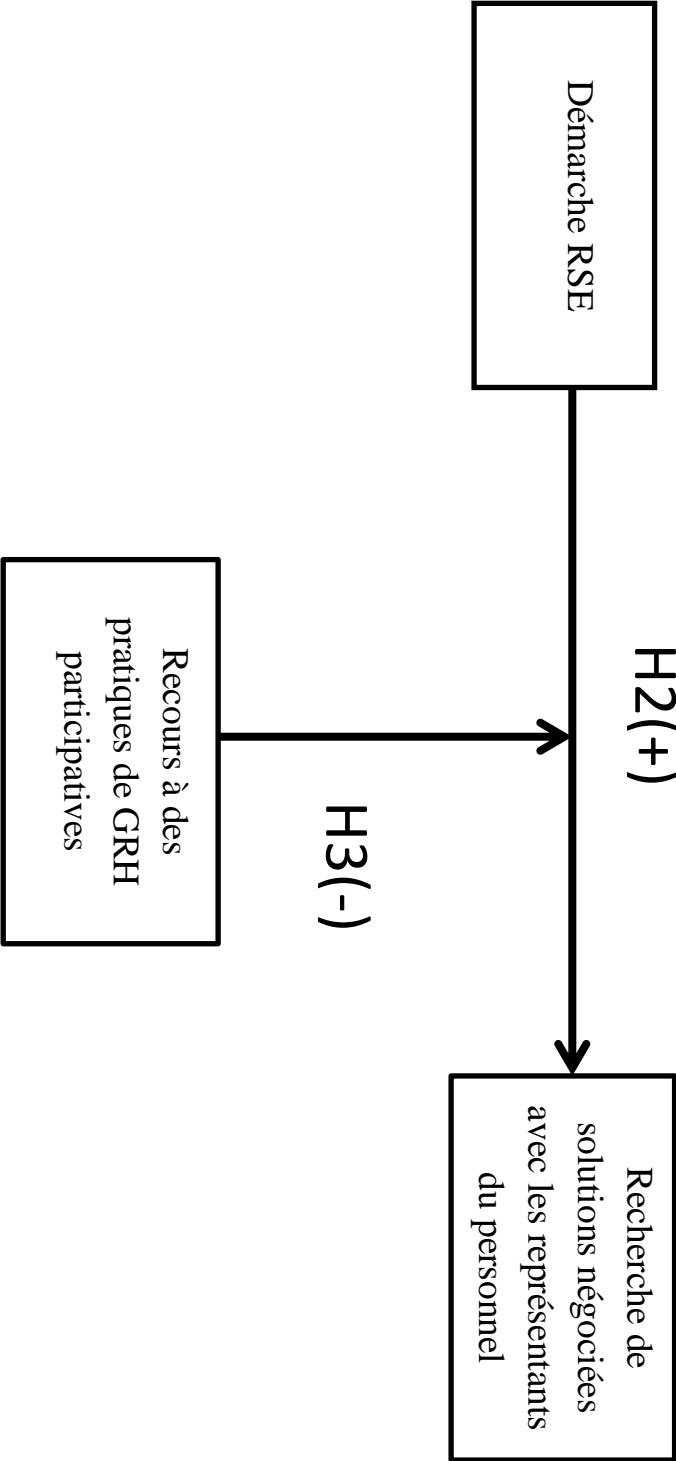
Aussi, et également en référence aux conceptions implicite (institutionnalisée) et explicite (volontaire) jouant un rôle dans l'adoption de la RSE, on peut suggérer que les entreprises actives en matière de RSE, privilégient les pratiques de GRH participatives au détriment des formes représentatives et plus institutionnelles. Ceci suppose de considérer le fait que d'user des pratiques de GRH participatives, revient à aller au-delà du cadre légal. De plus, les PME étant d'ordinaire peu outillées et usant de pratiques peu formalisées (Bon, Pensel et Morlet, 2015 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Oueghlissi, 2013 ; Torres, 2000), on peut assimiler cela à une attitude proactive des PME en matière de RSE. D'où l'intérêt de vérifier cette relation.

Par conséquent, on envisage de tester l'hypothèse selon laquelle il y a une interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives sur H2. C'est ainsi qu'on obtient notre troisième hypothèse :

**H3 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH participatives, recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel**

La figure 11 présente le second modèle de recherche issu de cette réflexion.

**Figure 11 : Modèle de recherche 2**



Nos premières hypothèses (H1 et H2) s'articulent autour de l'idée que les entreprises qui adoptent une démarche RSE, vont tendre à favoriser la communication avec les parties-prenantes. Il peut s'agir de participation directe via des pratiques de GRH participatives (H1), ou de participation institutionnelle (indirecte) par l'intermédiaire des représentants du personnel (H2).

L'hypothèse H3, quant à elle, interroge plus spécifiquement l'interaction de la mise en place de pratiques de GRH participatives sur H2. Elle suggère que les entreprises qui mettent en avant des pratiques directes et individuelles de participation, vont alors moins développer les formes institutionnelles, collectives ou indirectes.



## Résumé du Chapitre 4

Ce quatrième chapitre a été l'occasion de présenter les arguments justifiant la proposition d'hypothèses contribuant à l'élaboration d'un modèle de recherche.

L'approche par les différentes conceptualisations de la RSE (RSE implicite et explicite), la théorie des parties-prenantes, les perspectives théoriques intégratives, les déterminants du dialogue RSE et les systèmes de relations professionnelles, notamment au Luxembourg, ont amorcé les deux premières hypothèses de recherche dans un modèle d'analyse du lien entre la RSE et les formes de participation.

Des travaux suggérant la question de la substitution et des interactions entre les formes de participation ainsi que les différentes conceptualisations de la RSE, ont permis de poser une troisième hypothèse de recherche dans un second modèle portant sur l'effet d'interaction des formes de participation.

Nous avons ainsi défini trois hypothèses de recherche que nous proposons de tester empiriquement. La première (H1), s'attache à considérer l'éventuel recours accru aux pratiques de GRH participatives (participation directe) par les entreprises adoptant une démarche RSE. La seconde (H2), pose la même question mais considère un recours accru aux pratiques participatives indirectes, autrement dit la recherche de solutions négociées avec les représentants du personnel. H3 sert à vérifier l'influence de la mise en place de pratiques de GRH participatives sur l'hypothèse H2. En d'autres termes, on suppose que les entreprises qui adoptent une démarche RSE ont davantage recours à certaines formes de participation plutôt que d'autres.

## **Conclusion de la partie II**

Cette partie a été l'occasion de présenter le Luxembourg ainsi que ses caractéristiques en matière de RSE (Chapitre 3) et de justifier nos hypothèses et notre modèle de recherche (Chapitre 4).

Le premier chapitre a montré que le Luxembourg est essentiellement composé de petites structures occupant une large place par rapport aux entreprises de plus de 250 salariés. Une grande partie du paysage est marquée par les PME qui font du Luxembourg un pays économiquement dynamique et connaissant une croissance, non seulement de ces entreprises mais aussi, de l'emploi qu'elles permettent. Ces PME sont, par ailleurs, dotées d'avantages en termes de RSE, notamment à travers la proximité qu'elles supposent et ce plus spécifiquement en interne, entre le management et les employés.

Les entreprises luxembourgeoises seraient plus engagées dans la responsabilité environnementale que sociale. De plus, le Luxembourg se situe dans un modèle particulier de système de relations professionnelles, l'incluant ainsi dans une culture de la négociation qui lui est propre. Si les problématiques sociales ne sont pas décentralisées vers l'entreprise, il semble intéressant de voir si les entreprises qui se déclarent impliquées dans la RSE tendent à favoriser la participation des salariés. Aussi, des données du LISER, institut de recherche au Luxembourg, pourraient être analysées en ce sens. C'est pour ces diverses raisons déterminantes que notre choix se porte sur ce pays dans le cadre de notre étude.

Le chapitre suivant a donné la possibilité d'amener progressivement nos hypothèses de recherche. Un retour sur des théories de la RSE a permis d'envisager les liens avec les pratiques afférentes en matière de GRH et de dialogue. De même, certains travaux amenant à considérer des interactions entre pratiques de GRH et formes représentatives de participation, ont donné l'occasion de montrer les liens entre les théories et les travaux et de proposer nos hypothèses sous l'illustration de deux modèles de recherche. Trois hypothèses sont par conséquent formulées à ce stade de notre travail. Une première hypothèse suggère la mise en œuvre de pratiques de participation directe des salariés par les entreprises qui adoptent une démarche RSE (H1). La seconde, quant à elle, suggère la recherche d'une forme de participation indirecte des entreprises dans le cadre de la RSE, à travers la recherche de solutions négociées avec les représentants du personnel (H2). Ces deux hypothèses sont proposées dans un premier modèle d'analyse du lien entre RSE et formes de participation mises en œuvre. La troisième (H3), sous-

tend que les entreprises qui favorisent la participation individuelle directe dans le cadre de la RSE, auraient moins recours aux formes représentatives de participation, soit aux représentants du personnel. Cette troisième hypothèse fait référence à notre modèle d'analyse de l'effet d'interaction des formes de participation.

La suite de notre travail s'attache à analyser et à vérifier nos hypothèses de recherche.

### **PARTIE III : LA MÉTHODOLOGIE ET LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

La seconde partie de notre travail doctoral a permis d'exposer et de justifier le choix du Luxembourg pour notre étude. Des hypothèses de recherche ont été formulées et présentées à travers deux modèles à tester empiriquement.

Il convient dès à présent de consacrer la suite du développement à nos choix méthodologiques. En effet, il s'agit plus précisément d'expliquer notre positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit notre travail, de décrire notre méthode de recherche mais aussi les choix en matière d'analyse afin de vérifier nos hypothèses et d'en interpréter les résultats. Cette troisième partie est ainsi divisée en deux chapitres.

Un premier chapitre précise notre posture épistémologique et détaille la méthode de recherche adoptée (Chapitre 5).

Le second chapitre est consacré aux résultats obtenus et à leur discussion (Chapitre 6).



## CHAPITRE 5 : Les choix méthodologiques de la recherche

Ce chapitre aborde la méthodologie de la recherche sur laquelle se fonde le test des hypothèses. A ce stade de la recherche, il convient de présenter notre posture épistémologique et nos choix méthodologiques. En particulier, il est nécessaire de présenter l'enquête sur laquelle ce travail s'appuie et de déterminer comment les hypothèses seront testées.

Tout d'abord, on s'attache à décrire notre posture épistémologique (section 5.1.). Ensuite, on se concentre davantage sur nos choix méthodologiques à travers l'enquête utilisée, le choix des variables et les outils statistiques mis en œuvre (section 5.2.).

### 5.1. Ancrage épistémologique

Comme le précisent Perret et Séville (2003, p. 13), la réflexion épistémologique « *s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* ».

Il y a trois grands paradigmes de recherche en gestion, le paradigme positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Séville, 2003, p.14-15, cf. tableau 10)

Des auteurs comme Charreire et Huault (2001) témoignent de la confrontation épistémologique entre positivisme et constructivisme dans les sciences de gestion. Le positivisme avance qu'une réalité objective (chercheur indépendant, non relié à son objet de recherche) peut être envisagée par des relations de cause à effet desquelles se dégagent des lois universelles (déterminisme). Cela s'oppose au constructivisme qui fait appel à la subjectivité du chercheur et à la non-universalité des lois (volontarisme). Ce paradigme nécessite de prendre en compte la compréhension de l'organisation et des perceptions de phénomènes par les acteurs. Il s'agit de construire ou co-construire une réalité qui n'existe pas. L'interprétativisme se situe entre les deux mais se rapproche du constructivisme. Ainsi, on distingue d'un côté le positivisme et de l'autre, la phénoménologie qui intègre interprétativisme et constructivisme.

**Tableau 10 : Les positions épistémologiques en sciences de gestion**

Traditions philosophiques	Positivisme	Phénoménologie	
Paradigmes	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Le statut de la connaissance	Hypothèse réaliste, ontologique	Hypothèse relativiste	
Nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet	Dépendance entre le sujet et l'objet de recherche	
Connaissance scientifique	Explication « Quelles causes ? »	Compréhension « Quelles motivations des acteurs ? »	Construction « Quelles finalités ? »
Valeur de la connaissance et critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie	Adéquation Enseignabilité

Source : adapté de Perret et Séville (2003, p.14-15)

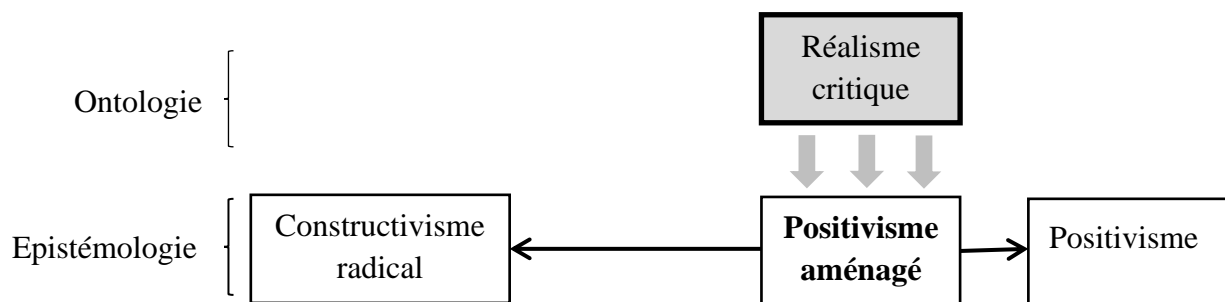
### *Le positivisme aménagé*

Notre travail doctoral s'inscrit dans une posture paradigmatique qui relève du positivisme aménagé. Cette posture décrite par Miles et Huberman (1991, 1994) s'inscrit dans les évolutions des courants post-positivistes. Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert (2012), le post-positivisme (Boisot et McKelvey, 2010) peut être envisagé selon le courant du réalisme scientifique d'une part (Bunge, 1993 ; Hunt et Hansen, 2010), ou selon le réalisme critique (Bisman, 2010), initialement nommé le réalisme transcendantal (Bhaskar, 1978) d'autre part. Le réalisme critique reste dominant au sein du post-positivisme et la recherche en management l'a particulièrement vu se développer dans la fin des années 2000 (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012).

Abdelwahed (2015, cf. figure 12) fait ainsi correspondre le positivisme aménagé au courant du réalisme critique sur la base notamment, des travaux de Bhaskar (1978), Hédoïn (2010), Lawson (2006) ; Miles et Huberman (1991). Le positivisme aménagé se situe entre le

positivisme et l'interprétativisme. Le positivisme postule de l'hypothèse qu'il existe une essence propre à l'objet dans le monde réel et que les phénomènes sociaux sont donc objectivement observables dans la réalité. Le positivisme aménagé, quant à lui, suggère la même hypothèse mais complétée ou aménagée par l'idée que les phénomènes, de par leur complexité, existent également dans les esprits, à travers les observations et les représentations des individus, et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent être appréhendées entre eux (Miles et Huberman, 1994). Selon Miles et Huberman, les relations stables découlent des séquences et régularités qui lient les phénomènes entre eux. Dans le cas du positivisme aménagé, l'indépendance entre le sujet et l'objet de la recherche est donc relative.

**Figure 12 : Le positivisme aménagé**



Source : Abdelwahed (2015, p.15) dont la proposition repose notamment sur les travaux de Bhaskar (1978), Miles et Huberman (1991), Perret et Séville (2003), Hédoïn (2010)

Le chemin de la connaissance scientifique dans ce paradigme est l'explication mais aussi la compréhension de l'objet de la recherche. Les critères de validité sont comme pour le positivisme, la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité.

L'entreprise, et plus particulièrement la responsabilité sociale des entreprises qui constitue l'objet d'étude de notre recherche, constitue un objet et un ensemble de phénomènes « complexes » s'inscrivant ainsi dans la perspective du positivisme aménagé.



En effet, les pratiques de participation dans les démarches de responsabilité sociale que nous étudions, ont leur essence propre dans le monde réel mais également dans les esprits en étant sous l'influence de représentations. Le concept de responsabilité sociale des entreprises explicité en amont de notre travail, est large et complexe de par ses dimensions sous-jacentes, la variété des discours qui en résultent, la profusion de pratiques qui en découlent et les acteurs parties-prenantes qui interfèrent dans ces démarches de RSE et qui vont être à l'origine de pratiques issues elles-mêmes, en partie, de leurs représentations ou convictions. Ces éléments nous amènent à devoir choisir des variables d'analyse et à prendre en compte certaines données plutôt que d'autres. Cela nous inscrit dans cette indépendance relative entre le sujet et l'objet de recherche, autrement dit dans une « objectivité aménagée ». Ceci est d'autant plus vrai que nous examinons les pratiques participatives des entreprises responsables, basées sur des éléments de discours issus de réponses d'entreprises à une enquête par questionnaire.

En effet, c'est une méthode d'analyse quantitative qui sera utilisée dans notre travail, inscrit dans une logique d'approche hypothético-déductive. Après le choix de l'objet de recherche et une revue de la littérature spécifiant notre problématique, nous avons proposé deux modèles présentant nos hypothèses qu'il s'agira de tester et de vérifier par les faits. On s'attachera ainsi à décrire et à expliquer les pratiques de participation mises en œuvre à l'égard des salariés par l'implication des PME dans la responsabilité sociale des entreprises, en essayant d'améliorer notre compréhension de la RSE et de ses pratiques.

Si le chercheur peut choisir de positionner ses recherches sur un paradigme unique, multiple ou un paradigme aménagé par l'apport d'éléments en provenance d'autres paradigmes, ce sont pour ces raisons que cette dernière possibilité a été envisagée. Le positivisme aménagé semble plus adapté à notre recherche et permet l'ouverture nécessaire à la complexité de l'objet d'étude.

## **5.2. De l'enquête aux choix d'analyse statistique**

Notre travail implique de vérifier s'il existe une relation entre la mise en œuvre de pratiques de participation et l'implication des entreprises dans une démarche de RSE. Une enquête, réalisée par le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) en 2013, sur la base de deux questionnaires distincts, permet de disposer d'informations pertinentes à exploiter dans le cadre

de notre recherche. Par conséquent, il s'agit de tester nos hypothèses en s'appuyant sur un certain nombre d'observations recueillies.

Il convient d'abord d'exposer la méthodologie de recherche, à travers l'utilisation de données secondaires, l'enquête, l'échantillonnage et la collecte des données (5.2.1.), puis de développer nos choix en termes de variables d'analyse (5.2.2.) et de finir, en présentant les outils statistiques mis en œuvre (5.2.3).

### **5.2.1. Présentation et justification des choix méthodologiques**

Nous proposons ici de faire le point sur le type de données sur lesquelles ce travail s'appuie ainsi que sur l'enquête correspondante et les conditions de mise en œuvre. Nous nous attardons donc sur l'utilisation de données secondaires pour notre étude (5.2.1.1.), puis plus particulièrement sur l'enquête en question (5.2.1.2.) et sur le mode de recueil des données (5.2.1.3.).

#### **5.2.1.1. Utilisation de données secondaires**

L'utilisation de données secondaires ou l'analyse secondaire, c'est réexploiter des données d'enquêtes (Hakim, 1982).

#### *Implications scientifiques : avantages et inconvénients*

Le principal atout de l'utilisation de données secondaires réside dans leur disponibilité, souvent immédiate, ce qui permet un gain de temps conséquent par rapport au temps que nécessitent la préparation, le recueil des données et la conduite d'une enquête de manière générale. De plus, dans certains cas, avec l'analyse secondaire, le coût de l'enquête est largement moindre, voire nul. La possibilité de recourir à des données secondaires disponibles immédiatement et gratuitement, constitue par conséquent un avantage non négligeable pour le chercheur.

L'analyse secondaire suggère néanmoins quelques limites ou inconvénients. En effet, le chercheur ne dispose d'aucun pouvoir de contrôle sur le questionnaire et sa conception, ni sur les modes de collecte des données. Il ne peut exercer un contrôle sur la formulation des questions et les modalités de réponses, ni sur les instructions pouvant être données aux enquêteurs. En somme, le chercheur n'a aucun pouvoir sur la construction de l'enquête. En outre, en faisant appel à des données secondaires, il n'y a pas de questionnement direct sur un concept donné, puisque l'enquête a été réalisée dans un objectif différent de celui que le chercheur secondaire souhaite atteindre. Certaines variables peuvent ainsi manquer au chercheur, qui peut alors être amené à adapter sa recherche aux données et à reformuler ses questionnements (Dale, 1993).

C'est pour cette raison que le chercheur, dans le cadre d'une analyse secondaire, se doit de connaître le processus de mise en œuvre de l'enquête, de l'échantillonnage, en passant par la collecte des données, jusqu'au codage de ces dernières. Ces éléments sont à prendre en considération car ils sont potentiellement influents des résultats obtenus et de l'interprétation qu'on en fait.

#### *L'enquête du LISER (2013) comme source de données secondaires*

Ce travail doctoral repose sur une enquête menée par le LISER (Ceps/Instead au moment de l'enquête) en 2013, au sein d'entreprises luxembourgeoises.

Selon Dale (1993), la qualité des données ainsi que la variété des thématiques sont les gages de la valeur de l'enquête. L'enquête exploitée dans ce travail est fondée sur deux questionnaires. L'un est relatif aux pratiques organisationnelles et managériales des entreprises et l'autre, aux pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises. La base de données témoigne d'un grand nombre d'observations, 796 observations en totalité dont 755 PME qui feront plus spécifiquement l'objet de notre étude. Les données sont propres et de qualité. Les thématiques étudiées dans cette enquête autour des entreprises sont diverses et elles recouvrent celles dont nous avons besoin dans notre travail de recherche. En effet, chaque questionnaire est relatif à plusieurs thématiques sous-jacentes, débouchant sur des pratiques et politiques précises et détaillées. Les variables sont complètes et disposent d'un codage intéressant et approprié. En outre, elles peuvent être facilement adaptées, transformées ou recodées au besoin de l'étude.

Le LISER a permis l'accès à toutes les informations relatives à la conduite de l'enquête, ce qui ne nous laisse pas dans l'ignorance d'éléments importants à prendre en compte comme les modalités d'échantillonnage, la collecte des données, le codage, les modifications réalisées sur les variables après retour des questionnaires lors de la phase d'encodage etc.

Cela étant, une des principales limites à l'utilisation de ces données secondaires est de ne pas pouvoir tenir compte, dans notre analyse, de la mise en œuvre effective d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, on s'appuie essentiellement sur du déclaratif, autrement dit sur un élément de discours. Dans le questionnaire, les entreprises répondent à la question de l'implication dans la RSE par l'affirmative ou non. Par conséquent, il n'y a pas de preuve officielle d'une démarche en ce sens.

Ainsi, notre recherche se fonde sur l'analyse de données secondaires et nous exploitons une base de données du LISER de 2013. Il s'agit dès à présent de détailler cette enquête à travers les questionnaires qui la composent.

#### 5.2.1.2. Présentation des questionnaires de l'enquête

L'enquête du LISER sur laquelle se fonde notre travail est constituée de deux questionnaires.

##### *Le premier questionnaire (le questionnaire employeur)*

Le premier questionnaire (cf. annexe I) a été adressé prioritairement à la personne responsable des ressources humaines. Ce sondage concerne les entreprises de 15 salariés et plus, recensées au 31 août 2012, de tous secteurs confondus. Il exclut cependant, les activités juridiques, vétérinaires, les agences d'emploi temporaire, l'administration publique, les activités de réparation de biens personnels et ménagers (autres que l'informatique), les activités des ménages dans l'emploi de personnel domestique et enfin, les activités des organisations extraterritoriales et associatives.

Ce questionnaire, intitulé « Pratiques organisationnelles et managériales des Entreprises », produit dans un premier temps, des éléments généraux sur les caractéristiques des entreprises comme la taille, l'ancienneté, le marché géographique principalement concerné par l'activité, l'appartenance à un groupe, les langues de travail etc. Dans un second temps, il apporte des

éléments plus spécifiques relatifs à l'organigramme, aux pratiques de gestion de la qualité, à l'organisation du travail, à la gestion des ressources humaines, à l'évaluation et rémunération des salariés, à la formation, à l'utilisation des outils numériques, à la gestion de la nouveauté, au positionnement RSE et enfin, au contexte économique de l'entreprise.

#### *Le second questionnaire (le questionnaire des représentants du personnel)*

Le deuxième questionnaire (cf. annexe II) intitulé « Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises » concerne les représentants du personnel et s'adresse au président ou au vice-président des délégations du personnel. L'objectif de ce sondage est de collecter des informations sur le dialogue social au sein des entreprises. Il apporte des précisions sur les caractéristiques du représentant des employés, sur sa relation avec le personnel, sur la fréquence des revendications collectives et individuelles, sur la relation avec les syndicats ainsi que sur le climat social.

Après avoir présenté les questionnaires, il convient de préciser les modalités d'échantillonnage et de collecte des données.

#### 5.2.1.3. Le recueil des données

Un échantillon de 2819 organisations, représentatif de la population des entreprises luxembourgeoises, a été constitué selon la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié. La taille de l'entreprise ainsi que le secteur (selon la NACE Rév. 2 - Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne) constituent respectivement les strates de répartition utilisées. Les questionnaires, rédigés en français, en allemand et également disponibles en langue anglaise sur demande, ont été diffusés par voie postale aux 2819 entreprises selon la stratification précédemment citée.

Le premier questionnaire a été diffusé lors de la seconde semaine de janvier 2013. Une relance a été réalisée en février et la collecte a été interrompue au mois de juillet 2013, lorsque 1569 questionnaires avaient été retournés. Cela correspond à un taux de retour de 56,25 %. 1468

questionnaires ont été considérés comme exploitables, après déduction des questionnaires provenant des entreprises de moins de 15 salariés au moment de l'enquête.

Le second questionnaire a été envoyé en mai 2013. Une relance a été réalisée au mois de juin et ce sont 1243 questionnaires qui ont été comptabilisés comme retournés lors de l'interruption de la collecte en septembre 2013. Ceci équivaut à un taux de réponse de 44,09 %.

Les données des deux enquêtes ont par la suite été fusionnées, de façon à obtenir une seule et même base de données exploitable comprenant 796 observations au total. C'est à partir de cette base de données fusionnée que nous avons pu mener notre travail. Puisque notre étude est centrée sur les PME, un sous-échantillon de 755 PME en a été extrait au préalable. Il constitue notre nouvelle base de données.

L'enquête étant présentée, nous pouvons dès à présent spécifier nos choix de variables à analyser.

### **5.2.2. Le choix des variables d'analyse**

Cette section a pour objectif de présenter nos choix méthodologiques en termes d'analyse statistique. C'est l'occasion de décrire les variables que nous avons retenues afin de tester nos hypothèses de recherche. Il s'agit d'abord de présenter les variables à expliquer (5.2.2.1.), puis les variables explicatives (5.2.2.2.).

#### **5.2.2.1. Les variables à expliquer : les variables décrivant la participation des salariés**

Il convient ici, d'énumérer toutes nos variables dépendantes qui sont celles relatives aux pratiques favorisant la participation tant institutionnelle (indirecte) que non institutionnelle (directe) des salariés.

### *Les variables relatives aux pratiques de GRH participatives (participation non institutionnelle)*

Concernant les variables relatives aux pratiques de GRH participatives (cf. tableau 11), ce sont toutes les variables soutenant la participation et la prise de parole directe des salariés qui seront considérées. Pour cela, on s'attache à toutes les pratiques favorisant la communication, l'information et la consultation des salariés, que nous avons évoquées à travers les travaux de Bryson, Forth et Kirby (2005), Coulon (2006), Machin et Wood (2005) et Salesina (2012).

Ces variables<sup>6</sup> sont celles relatives aux dispositifs mis en place par la direction dans l'objectif de stimuler la participation des salariés (programmes de suggestions et boîtes à idées, enquêtes auprès des salariés, fêtes soirées et séminaires, aménagement d'espaces de discussion informelle, espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou un réseau social). Mais ce sont aussi les variables liées aux moyens d'information et de communication de la direction avec les salariés (panneaux d'affichage, distribution régulière de bulletins d'information et diffusion d'informations via mail et Intranet). Les variables citées sont toutes dichotomiques (1 = Oui, 0 = Non). Enfin, il s'agit aussi de la fréquence des réunions entre la direction et les salariés (1 = Moins d'une fois par an, 2 = Annuellement, 3 = Semestriellement, 4 = Trimestriellement, 5 = Mensuellement) et de la part de la durée de ces réunions consacrée à l'expression des salariés (1 = Aucun, 2 = Jusqu' 1/4 du temps, 3 = Jusqu'à 1/2 du temps, 4 = plus de la moitié du temps). Pour plus de clarté, nous avons également créé deux variables dichotomiques à partir de ces dernières.

En outre, une nouvelle variable dichotomique désignant la mise en place de plus de six pratiques de GRH participatives a été créée. Le nombre de variables relatives aux pratiques de GRH participatives s'élevant à neuf, il a semblé raisonnable et judicieux de considérer que les entreprises qui mettent en œuvre plus de six pratiques sur les neuf, sont des entreprises qui ont tendance à favoriser le recours aux pratiques de GRH participatives. Ce nombre correspond à plus de la moitié du nombre de pratiques considérées et permet également de fixer un certain niveau d'exigence dans le cadre de l'étude.

---

<sup>6</sup> Variables relatives aux questions I1 A I4 du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I).

**Tableau 11 : Les variables relatives aux pratiques de GRH participatives**

Variables	Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,36	0,479
Réalisation d'enquêtes auprès des salariés	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,37	0,482
Organisation de fêtes, soirées, séminaires	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,79	0,411
Aménagement d'espaces de discussions	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,43	0,496
Espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou les réseaux sociaux	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,09	0,292
Panneaux d'affichage et bulletins d'informations	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,74	0,441
Diffusion régulière d'informations par mail et/ou Intranet	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,55	0,498
Fréquence des réunions entre la direction et les salariés (dichotomique)	Semestriellement ou moins = 0 Trimestriellement et plus = 1	0	1	0,35	0,477
Part de la durée des réunions consacrée à l'expression des salariés (dichotomique)	Aucun à 1/4 du temps = 0 1/2 à plus d'1/2 du temps = 1	0	1	0,36	0,480
Fréquence des réunions entre la direction et les salariés	Moins d'une fois par an = 1 Annuellement = 2 Semestriellement = 3 Trimestriellement = 4 Mensuellement = 5	1	5	2,89	1,349
Part de la durée des réunions consacrée à l'expression des salariés	Aucun = 1 Jusqu'à 1/4 du temps = 2 Jusqu'à 1/2 du temps = 3 Plus de la moitié du temps = 4	1	4	2,35	0,850
Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,22	0,416



### *Les variables de participation institutionnelle*

Les variables relatives à la participation institutionnelle des salariés se réfèrent à une participation indirecte de ces derniers via les instances de représentation du personnel (IRP), évoquées plus en amont du travail à travers Bérout (2013). En d'autres termes, il s'agit du recours à la participation des représentants du personnel.

Ainsi, seront considérées, les variables qui concernent l'attitude adoptée par la direction envers les délégués du personnel<sup>7</sup> (ne fait rien = 0, informe = 1, consulte pour avis = 2, recherche une négociée = 3) sur différents sujets que sont la situation économique de l'entreprise, l'emploi, l'organisation du travail, le temps de travail, les salaires, la formation, la santé et sécurité au travail et l'égalité de traitement homme/femme. De nouvelles variables ont été créées à partir de ces dernières en les transformant en variables binaires (0 = ne négocie pas, 1 = négocie) afin d'isoler la pratique de négociation avec les délégués du personnel des autres pratiques (ne fait rien, informe, consulte).

Encore une fois, une variable dichotomique supplémentaire a également été créée afin de désigner la mise en œuvre de négociations avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques. Comme pour les pratiques de GRH participatives, le choix de se référer à une négociation des entreprises sur plus de cinq thématiques sur les huit considérées au total, est justifié par la nécessité de maintenir un niveau d'exigence dans cette étude. Ainsi il a semblé pertinent de prendre comme référence un nombre de thématiques supérieur à la moitié du nombre total de thématiques envisagées dans ce travail.

Le tableau 12 présente un récapitulatif détaillé de ces variables.

---

<sup>7</sup> Variable relative à la question I7 du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I) ou C3 pour le questionnaire sur les Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises (annexe II).

**Tableau 12 : Les variables relatives aux pratiques de participation institutionnelle**

Variables		Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Négociation entre la direction et les délégués du personnel concernant	la situation économique	Négocie (Oui) = 1 Ne négocie pas (Non) = 0	0	1	0,07	0,258
	l'emploi		0	1	0,09	0,292
	l'organisation du travail		0	1	0,15	0,358
	le temps de travail		0	1	0,17	0,375
	les salaires		0	1	0,13	0,336
	la formation		0	1	0,13	0,336
	la santé et sécurité au travail		0	1	0,16	0,368
	l'égalité hommes/femmes		0	1	0,16	0,363
plus de 5 thématiques	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,05	0,208	
Attitude de la direction envers les délégués du personnel concernant	la situation économique	Ne fait rien = 0 Informe = 1 Consulte pour avis = 2 Recherche une solution négociée = 3	0	3	1,20	0,597
	l'emploi				1,34	0,685
	l'organisation du travail				1,57	0,775
	le temps de travail				1,59	0,804
	les salaires				1,33	0,807
	la formation				1,49	0,782
	la santé et sécurité au travail				1,60	0,794
	l'égalité hommes/femmes				1,45	0,853

### 5.2.2.2. Les variables explicatives

#### *Les variables « réponses »*

Nos variables dépendantes seront expliquées par la variable indépendante représentée par les PME qui déclarent être impliquées dans le volet social de la RSE (0 = Non, 1 = Oui)<sup>8</sup>. Ceci est le cas pour nos deux premières hypothèses (H1 et H2).

Dans ce travail, et plus précisément pour tester l'hypothèse 3 (hypothèse d'interaction des pratiques de GRH participatives sur H2), il faudra confronter le recours aux pratiques de GRH participatives à chacune des variables concernant l'attitude adoptée par la direction envers les délégués du personnel. Cela permettra d'expliquer la relation de la direction avec les délégués du personnel (négocie ou ne négocie pas) par la variable représentant les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui mettent en œuvre des pratiques de GRH participatives (participation non institutionnelle). Le tableau 13 illustre nos deux variables réponses.

Ainsi, la première variable du tableau représente la variable réponse de H1 et H2. En effet, ces deux hypothèses supposent d'expliquer la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives (H1) et les pratiques de négociation avec les représentants du personnel (H2) par la RSE dans les PME. D'où la variable réponse qui prend en compte les « PME impliquées dans le domaine social de la RSE ».

La seconde, représente la variable réponse de H3. L'hypothèse 3 suppose de tester l'interaction du recours à des pratiques de GRH participatives sur les pratiques de négociation avec les représentants du personnel dans les PME actives dans la RSE. L'objectif étant de voir si les formes de participation tendent à se compléter ou au contraire, à se substituer. Dans H3, on choisit alors d'expliquer les pratiques de négociation avec les représentants du personnel par le

---

<sup>8</sup> Création d'une seule variable à partir des questions K1 (entreprise active ou non dans la RSE) et K2 (domaine concerné par la RSE) du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I).

La déclaration RSE résulte de la question K1 du questionnaire 1, à savoir : « *Votre entreprise est-elle active dans le domaine de la RSE ?* ». Cette variable a été transformée en variable dichotomique Oui = 1/Non = 0 en regroupant sous « Non = 0 » les modalités de réponses 2 et 3 correspondant respectivement à « *Non, mais c'est prévu dans moins de deux ans* » et « *Non* ». K2 (1 = économique, 2 = environnemental, 3 = social) a préalablement été recodée en 1 = social, 0 = économique ou environnemental (création d'une variable nulle à partir des modalités 1 et 2), soit RSE dans le domaine social : 1 = Oui, 0 = Non.

recours aux pratiques de GRH participatives dans les PME impliquées dans la RSE. D’où notre variable « Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives par les PME impliquées dans le domaine social de la RSE ».

**Tableau 13 : Les variables « réponses »**

Variables	Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
PME impliquées dans le domaine social de la RSE	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,11	0,318
Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives par les PME impliquées dans la RSE	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,05	0,227

#### *Les autres variables de contrôle*

Une variable d’intérêt, à l’image des variables « réponses » considérées dans ce travail, n’explique pas un phénomène à elle seule. D’autres facteurs sont à prendre en compte. Il convient alors d’intégrer des variables de contrôle dans le modèle économétrique afin de minimiser ou d’éviter les risques de biais dans les estimations.

Les variables « réponses », seront donc considérées en parallèle d’autres variables explicatives et relatives aux caractéristiques de l’entreprise (cf. tableau 14). En effet, des auteurs ayant étudié les PME comme Benoît et Rousseau (1990) ou De Kok et Uhlaner (2001), considèrent les caractéristiques de l’entreprise et son environnement comme explicatifs de la formalisation des pratiques et de la mise en œuvre de la Gestion des Ressources Humaines. Il peut s’agir de la taille, du secteur d’activité, de l’ancienneté, de la région, ou encore de l’environnement social, économique et législatif. La base de données nous a permis de sélectionner une série de caractéristiques relatives aux PME étudiées. Ces caractéristiques sont la taille de l’entreprise<sup>9</sup> (1 = De 15 à 49 salariés, 2 = De 50 à 249 salariés), l’ancienneté<sup>10</sup> de l’activité de l’entreprise (1 = Moins de 5 ans, 2 = Entre 5 et 20 ans, 3 = Plus de 20 ans), l’appartenance ou non à un

<sup>9</sup> Variable relative à la question A1

<sup>10</sup> Variable relative à la question A2

groupe<sup>11</sup> (0 = Non, 1 = Oui), le siège du groupe situé au Luxembourg<sup>12</sup> (0 = Non, 1 = Oui), le marché géographique principal situé au Luxembourg<sup>13</sup> (0 = Non, 1 = Oui), le nombre de syndicats représentés au sein de l'entreprise<sup>14</sup> (1 = Aucun syndicat, 2 = Un à deux syndicats, 3 = Plus de 3 syndicats), et le secteur d'activité (1 = Industrie, 0 = Services).

**Tableau 14 : Les variables indépendantes, de contrôle**

Variables	Mesure	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Ancienneté de l'activité	Moins de 5 ans = 1 Entre 5 et 20 ans = 2 Plus de 20 ans = 3	1	3	2,49	0,604
Entreprise appartenant à un groupe	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,42	0,494
Siège de l'entreprise situé au Luxembourg	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,18	0,381
Marché géographique principal situé au Luxembourg	Oui = 1 Non = 0	0	1	0,65	0,477
Nombre de syndicats différents dans l'entreprise	Aucun syndicat = 1 Un à deux syndicats = 2 Trois syndicats et plus = 3	1	3	1,48	0,543
Taille de l'entreprise	15 à 49 salariés = 1 50 à 249 salariés = 2	1	2	1,34	0,472
Secteur d'activité	Industrie = 1 Services = 0	0	1	0,34	0,475

L'enquête utilisée dans notre travail ainsi que les choix en termes de variables d'analyse ont été présentés. Il s'agit dès lors, de montrer les outils statistiques qui seront mis en œuvre afin de vérifier nos hypothèses.

<sup>11</sup> Variable relative à la question A3

<sup>12</sup> Variable relative à la question A4

<sup>13</sup> Variable relative à la question A5

(Questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises, annexe I)

<sup>14</sup> Variable relative à la question I5 du questionnaire sur les Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises (annexe I) ou E1 du questionnaire sur les Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises (annexe II).

### **5.2.3. Les outils statistiques adoptés : le recours à des modèles de régression logistique**

Dans ce travail, nos hypothèses de recherche amènent à tester les relations entre variables expliquées et variables explicatives. C'est dans cette perspective que nous présentons les outils statistiques adéquats. Ce point se réfère essentiellement aux travaux de Desjardins (2005), Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert (2012) et Rakotomalala (2011).

#### *L'utilisation de modèles de régression non-linéaire*

Concernant l'explication des variables, la méthode de régression reste la plus utilisée en économétrie avec l'application d'un raisonnement « toutes choses étant égales par ailleurs ». Lorsque nous avons  $Y$  (variable à expliquer) et  $X$  (variable explicative), toutes deux quantitatives, l'utilisation de la régression linéaire est recommandée. Cependant, lorsque la variable à expliquer  $Y$  est de nature qualitative, la régression logistique est plus adaptée et ce sont par conséquent des modèles économétriques de type logit qui sont appliqués. Le modèle logit a pour objectif d'expliquer une variable  $Y$  (variable dépendante ou à expliquer) par  $X$  variables explicatives ou indépendantes ( $X_1, X_2, X_3...$ ), qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Autrement dit, ces modèles ont pour but de rendre compte de l'effet d'une ou plusieurs variables sur l'occurrence d'un événement.

#### *La régression logistique binaire*

Lorsque nous devons expliquer des variables dichotomiques (de type Oui (1) / Non (0)) par des variables continues ou binaires, la régression logistique binaire est adaptée. Les erreurs ne suivant pas une loi continue, la régression linéaire ne convient pas.

Dans ce travail, il faut expliquer des variables dichotomiques. La réalisation de modèles de type logit sera ainsi nécessaire.

### *La régression logistique multinomiale*

Lorsque l'analyse suggère l'explication de variables non binaires, les modèles de régression logistique multinomiale sont adaptés. La variable à expliquer est alors une variable qualitative, possédant trois modalités ou plus et ordonnées de façon hiérarchique. Etant donné que notre étude implique l'analyse de telles variables comme variables dépendantes, nous faisons également appel à ce type de modèle.

### *Eléments d'interprétation des modèles*

Les résultats obtenus se composent de coefficients pour chaque variable introduite dans le modèle. Si le coefficient est positif, la variable concernée augmente les chances que la variable expliquée prenne la valeur de 1 et inversement si le coefficient est négatif. Cette positivité ou négativité du coefficient permet de connaître le sens de la relation entre les variables. Le niveau d'influence des variables est quant à lui, donné par la hauteur ou l'importance du coefficient.

Il convient également de regarder la significativité des prédicteurs. Si ces derniers sont significatifs, il est nécessaire d'interpréter les odds-ratio qui désignent les rapports de cotes ou en d'autres termes, la mesure de l'association entre les variables. Si l'odd-ratio est égal à 1, il n'y a pas d'association. En revanche, un odd-ratio supérieur à 1 signifierait que X amplifie les chances de réalisation de l'événement Y. A l'inverse, un odd-ratio inférieur à 1, diminue les chances que Y se produise.

On peut aussi prêter attention aux pseudo- $R^2$  qui permettent de déterminer à quelle hauteur les prédicteurs contribuent à expliquer la variable d'intérêt. Il s'agit de la force d'association du modèle. Par exemple, un  $R^2$  de Nagelkerke à 0.266 signifierait que le modèle explique 26.6 % de la variance de la variable à expliquer.

Le  $\chi^2$  du modèle quant à lui, montre si ce dernier est globalement significatif ou non.

## Résumé du Chapitre 5

Ce chapitre a donné l'occasion de justifier notre posture épistémologique, à savoir le positivisme aménagé et de préciser notre approche hypothético-déductive faisant appel à une méthode de recherche quantitative.

Cette méthode quantitative est fondée sur des données secondaires en provenance d'une enquête par questionnaire, menée par le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER) auprès d'entreprises luxembourgeoises en 2013.

L'analyse s'appuie sur un sous-échantillon de 755 PME. Cet échantillon est tiré de la base de données initiale, comprenant 796 observations au total, issues de la fusion des deux questionnaires de l'enquête.

Nos choix d'analyse statistique ont été exposés et les variables dépendantes et indépendantes précisées. Les variables dépendantes portent essentiellement sur les pratiques de GRH participatives mises en œuvre par les entreprises et sur l'attitude de la direction envers les délégués du personnel au regard de certaines thématiques spécifiques. Les variables « réponses » sont soit relatives à l'implication ou non des PME dans le domaine social de la RSE (hypothèses 1 et 2) soit, à l'implication ou non des PME dans le domaine social de la RSE et intégrant la mise ou œuvre ou non des pratiques de GRH participatives (hypothèse 3). Les variables de contrôle quant à elles, se concentrent sur les caractéristiques de l'entreprise.

Nous avons aussi pu justifier des modèles économétriques qu'il convient de réaliser. En l'occurrence, il s'agit de modèles logit qui correspondent à nos hypothèses, suggérant d'expliquer des variables dichotomiques ou encore des variables de nature qualitative non binaires.

Les résultats de l'analyse statistique sont présentés dans le chapitre suivant.





## **CHAPITRE 6 : Les résultats de la recherche**

Le précédent chapitre avait pour objet de décrire nos choix épistémologiques et méthodologiques. Il s'agit maintenant de présenter les principaux résultats de notre recherche doctorale.

Ce chapitre se compose de deux sections distinctes. Une première section présente quelques statistiques descriptives (Section 6.1.). C'est l'occasion de décrire notre base de données selon des caractéristiques pertinentes. Par ailleurs, des tests du Khi2 permettent d'appréhender les liens entre nos variables à expliquer et nos variables réponses.

La seconde section donne lieu à la présentation des résultats tirés des différents modèles économétriques ayant pour objectif de tester nos hypothèses de recherche (Section 6.2.).

### **6.1. Présentation et caractéristiques des entreprises observées**

La méthodologie et la collecte des données étant présentées, il convient à présent de décrire les entreprises issues de la base de données fusionnée sur laquelle s'appuie ce travail. Dans cet objectif, des statistiques descriptives ont été réalisées.

La base de données comporte 796 observations relatives aux diverses entreprises répondantes. Parmi ces entreprises, 502 (soit 63,10 %) comprennent un effectif de 15 à 49 salariés et 253 (31,80 %) d'entre elles comprennent de 50 à 249 salariés. Par conséquent, cela représente 755 PME au total, soit 94,80 % de l'ensemble des observations. Représentative du paysage luxembourgeois, la base de données globale se constitue donc d'une grande majorité de PME. Les entreprises de 250 salariés et plus ne représentent que 5,20 % des observations, ce qui équivaut à 41 entreprises sur les 796. Dans le cadre de ce travail axé sur le cas des PME, nous travaillons spécifiquement sur le sous-échantillon des 755 PME.

Le tableau 15 ci-dessous, récapitule la répartition des entreprises observées selon leur taille.

**Tableau 15 : Répartition des entreprises selon la taille**

Répartition des entreprises selon la taille		
	Fréquence	Pourcentage
15-49 salariés	502	63,10%
50-249 salariés	253	31,80%
<b>Sous-total PME</b>	<b>755</b>	<b>94,80%</b>
250 salariés et plus	41	5,20%
<b>Total</b>	<b>796</b>	<b>100%</b>

Nos PME sont réparties dans la quasi-totalité des secteurs d'activités (cf. tableau 16) selon la NACE Rév. 2 avec une prédominance du secteur de la construction (NACE 41-43). Celui-ci est représenté à hauteur de 23 % par 174 entreprises. Globalement, les secteurs des services dominent l'industrie. Cette dernière représente environ 34 % des entreprises contre 66 % des services.

**Tableau 16 : Répartition des PME selon le secteur**

Secteur	Fréquence	Pourcentage
Fabrication et exploitation en carrière	76	10,1
Électricité, gaz, approvisionnement en eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution	9	1,2
Fabrication, commerce de gros et réparation de produits informatiques et électroniques	6	0,8
Construction	174	23
Commerce de gros de véhicules automobiles et de motocycles	31	4,1
Commerce de gros	52	6,9
Vente au détail et réparation	52	6,9
Transport et stockage	79	10,5
Hébergement et restauration	43	5,7
Activités d'édition et programmation cinématographique, vidéo, radio et télévisée	4	0,5
Télécommunications	6	0,8
Programmation informatique, conseil et autres activités liées	42	5,6
Activités de services d'information	4	0,5
Activités financières et d'assurance	73	9,7

Activités juridiques et comptables	27	3,6
Activités professionnelles, scientifiques et techniques	37	4,9
Activités immobilières et activités de services administratifs et de soutien	31	4,1
Autres activités de services personnels	9	1,2
Total	755	100

Notre recherche étant axée sur la RSE, il convient également de décrire nos observations selon ce critère. Le tableau 17 qui suit, présente la répartition des PME suivant leur taille et selon qu'elles se déclarent ou non impliquées dans la RSE. Sur les 755 PME, 163 (environ 22 %) se déclarent actives dans le domaine.

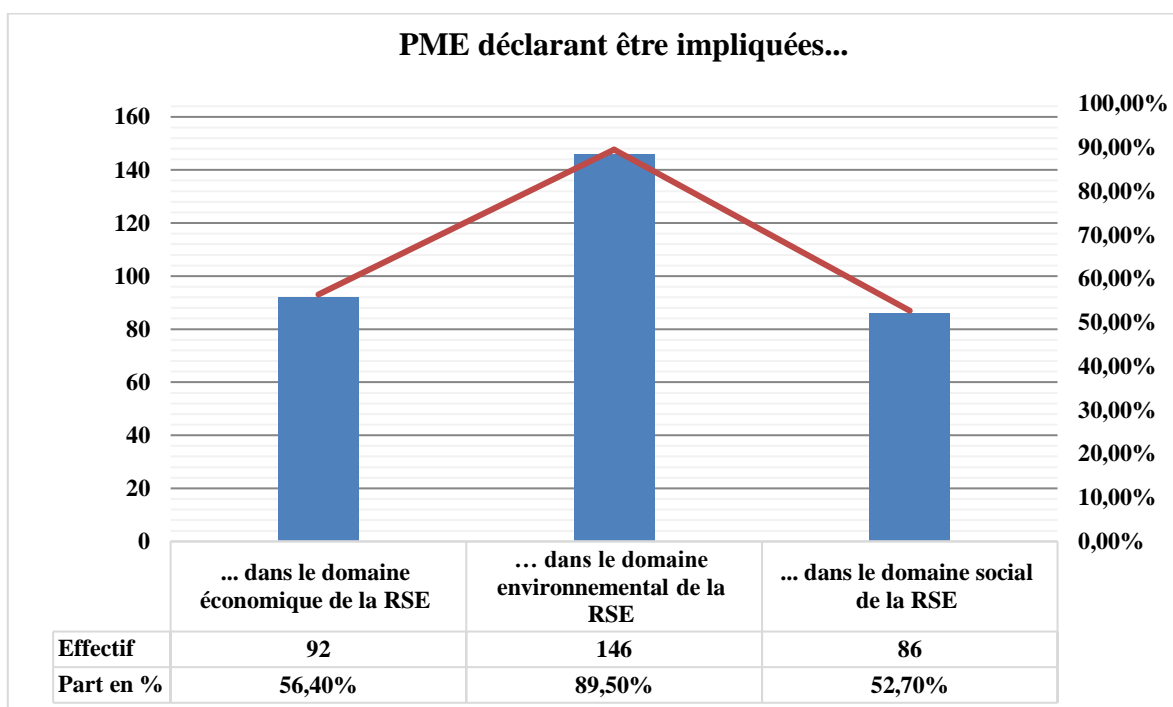
**Tableau 17 : Répartition des PME selon leur taille et leur déclaration d'activité RSE**

Répartition des entreprises selon leur taille et leur déclaration d'activité RSE				
		PME 15-49 salariés	PME 50-249 salariés	Total
Se déclarent actives dans la RSE ?	Non	411	181	592
	Oui	91	72	163
Total		502	253	755

Par ailleurs, il convient de présenter certaines spécificités comme le domaine d'implication RSE (figure 13) ainsi que le support sur lequel est décrite la RSE de l'entreprise (tableau 18). Concernant ces éléments, la description a été centrée sur les PME en tant qu'objet principal de notre étude.

La figure 13 illustre l'idée que la RSE dans le domaine environnemental reste encore la plus fréquente. En effet, environ 90 % des PME se déclarant actives en matière de RSE, déclarent l'être dans le domaine environnemental. Seule un peu plus de la moitié de ces PME est concernée par le domaine social et/ou économique de la RSE. Le domaine social arrive en dernière position avec environ 53 % des PME. Cette donnée fait écho au faible développement de ce volet de la RSE comparativement au domaine environnemental.

**Figure 13 : Domaine concerné par la démarche RSE des PME**



**Tableau 18 : Support de description de la RSE par les PME**

Où est décrite la démarche RSE des PME qui se déclarent impliquées dans la RSE ?		
	Effectif	Pourcentage
<b>Rapport d'activité de l'entreprise</b>	35	21,47%
<b>Site web de l'entreprise</b>	53	32,51%
<b>Rapport RSE</b>	31	10,01%
<b>Ailleurs</b>	55	33,70%
<b>Nulle part</b>	48	29,44%

Les observations permettent de constater que le support privilégié des PME pour y décrire leur démarche RSE est le site Internet de l'entreprise. On remarque aussi qu'environ 34 % des PME ont choisi un autre type de support qui ne figure pas dans les modalités. Le questionnaire n'inclut pas de demande de précision sur le type de support utilisé lorsque l'entreprise choisit la modalité « Ailleurs ».

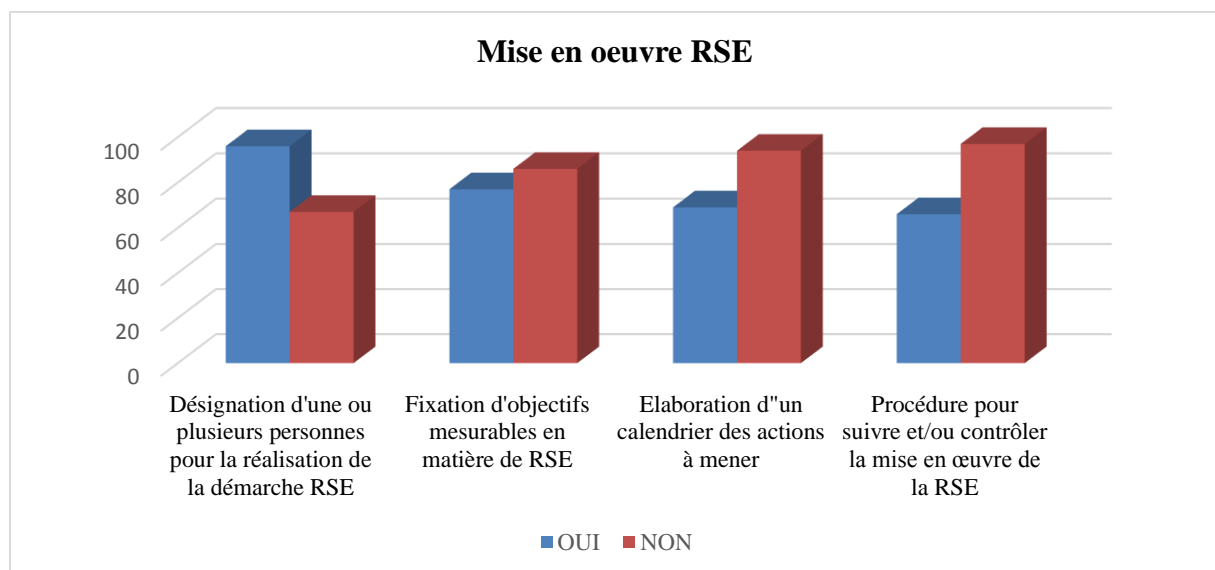
On peut également déduire que parmi les 163 PME qui se déclarent impliquées dans la RSE, 59 entreprises, soit 36,19 %, décrivent leur démarche RSE sur deux types de supports.

Il est aussi intéressant de préciser comment ces mêmes entreprises déclarent suivre ou mettre en œuvre leur activité RSE. En effet, il s'agit de voir si cette démarche fait l'objet d'objectifs définis, mesurables, de l'élaboration d'un calendrier, d'une procédure de suivi ou de contrôle, ou encore de la désignation de personnes responsables de la démarche. La figure 14 illustre ce point.

On dénombre 96 PME sur les 163, soit près de 60% d'entre elles, qui répondent par l'affirmative sur la désignation d'une ou plusieurs personnes en charge de la réalisation de la démarche RSE. Cet item constitue l'unique modalité sur laquelle les PME concernées répondent en majorité positivement. En revanche, sur les autres items, c'est une majorité de réponses négatives qui l'emporte. Un peu plus de 52% des PME déclarant être concernées par la RSE ne fixent pas d'objectifs mesurables. De même, près de 58% n'élaborent pas de calendrier des actions à mener. Enfin, près de 60% ne développent pas de procédure de suivi et/ou de contrôle de la mise en œuvre RSE.

La figure 14 représente finalement assez bien le côté plus généralement informel des stratégies et décisions dans les PME, comme cela a pu être observé dans la littérature relative aux spécificités de ces dernières.

**Figure 14 : Que fait l'entreprise pour la mise en oeuvre de sa RSE ?**



Concernant l'ancienneté de l'activité des entreprises de notre échantillon, nous constatons une prédominance des entreprises dont l'existence est supérieure à 20 années (cf. tableau 19). Les entreprises de moins de 5 ans sont les moins nombreuses (5,7 %), viennent ensuite celles dont le fonctionnement se situe entre 5 et 20 ans (39,6 %) et pour finir, celles dont l'activité est plus ancienne (54,7 %), soit plus de la moitié des PME. Cette répartition est du même ordre que celle observable sur les PME impliquées dans le domaine social de la RSE plus spécifiquement.

**Tableau 19 : L'ancienneté des PME impliquées dans le domaine social de la RSE**

			Ancienneté			Total
			Moins de 5 ans	Entre 5 et 20 ans	Plus de 20 ans	
<b>PME impliquées dans le domaine social de la RSE</b>	<b>NON</b>	Effectif	37	270	362	669
		%	5,5%	40,4%	54,1%	100,0%
	<b>OUI</b>	Effectif	6	29	51	86
		%	7,0%	33,7%	59,3%	100,0%
	Total	Effectif	43	299	413	755
		%	5,7%	39,6%	54,7%	100,0%

L'ensemble de l'échantillon invite à observer qu'un peu plus de la moitié des entreprises ne sont pas syndiquées (cf. tableau 20). En effet, on ne comptabilise aucun syndicat dans 54,6 % des organisations. 43, 2 % d'entre elles comptent tout de même un à deux syndicats. La catégorie d'entreprises dont le nombre de syndicats représentés est de trois et plus, se distingue nettement des deux autres catégories avec un effectif de 17 PME, soit 2,3 % de l'échantillon. Les PME qui ne sont pas engagées dans la RSE suivent cette répartition. Cependant, on peut constater que les tendances sur les deux premières modalités sont inversées chez les PME impliquées dans le domaine social de la RSE. Près de 49 % d'entre elles possèdent un à deux syndicats au sein de leur organisation contre 45 % de PME sans syndicat. Il est par ailleurs intéressant de noter que le taux des entreprises se composant de trois syndicats ou plus, est plus élevé chez les PME engagées dans la RSE. Cette observation peut donc suggérer la question d'une syndicalisation favorisée dans le cadre de l'implication RSE.

**Tableau 20 : Représentation des syndicats dans les PME impliquées dans le domaine social de la RSE**

			Nombre de syndicats différents dans l'entreprise			Total
			Aucun syndicat	Un à deux syndicats	Plus de 3 syndicats	
<b>PME impliquées dans le domaine social de la RSE</b>	<b>NON</b>	Effectif	373	284	12	669
		%	55,8%	42,5%	1,8%	100,0%
	<b>OUI</b>	Effectif	39	42	5	86
		%	45,3%	48,8%	5,8%	100,0%
<b>Total</b>	Effectif	412	326	17	755	
	%	54,6%	43,2%	2,3%	100,0%	

Sur la totalité de l'échantillon, on dénombre 319 entreprises appartenant à un groupe soit moins de la moitié (42,3 %). En revanche, la plupart des PME impliquées dans le domaine social de la RSE appartient à un groupe. Cette part s'élève à près de 70 % (cf. tableau 21).

**Tableau 21 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et appartenant à un groupe**

			Entreprise appartenant à un groupe		Total
			NON	OUI	
<b>PME impliquées dans le domaine social de la RSE</b>	<b>NON</b>	Effectif	409	260	669
		%	61,1%	38,9%	100,0%
	<b>OUI</b>	Effectif	27	59	86
		%	31,4%	68,6%	100,0%
<b>Total</b>	Effectif	436	319	755	
	%	57,7%	42,3%	100,0%	

Concernant la localisation du siège du groupe, seules 37 % environ d'entre elles, possèdent leur siège au Luxembourg. Ce taux s'élève à un peu plus de 17 % seulement sur l'ensemble de l'échantillon.



En revanche le marché géographique principal de leur activité est quant à lui, en majorité luxembourgeois. Ceci est illustré par 65 % des entreprises de l'échantillon (cf. tableau 22).

**Tableau 22 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et dont le marché géographique principal se situe au Luxembourg**

			Marché géographique principal situé au Luxembourg		Total
			NON	OUI	
<b>PME impliquées dans le domaine social de la RSE</b>	<b>NON</b>	Effectif	234	435	669
		%	35,0%	65,0%	100,0%
	<b>OUI</b>	Effectif	30	56	86
		%	34,9%	65,1%	100,0%
<b>Total</b>	Effectif	264	491	755	
	%	35,0%	65,0%	100,0%	

*La relation entre l'implication dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation mises en œuvre par les PME*

Nous avons effectué des tests préalables du Khi2 visant à envisager la relation entre nos variables à expliquer et notre variable explicative, autrement dit l'implication RSE des PME.

Le tableau 23 montre les résultats obtenus sur la relation entre pratiques de GRH participatives (pratiques favorisant la participation directe) et la mise en œuvre de la RSE par les PME. Ces derniers nous permettent de reconnaître l'existence d'une relation entre l'implication RSE des PME et la mise en œuvre de programmes de suggestions et boîtes à idées (Khi-deux significatif à 1 %), la réalisation d'enquêtes auprès des salariés (Khi2 significatif à 1 %), l'organisation de fêtes, soirées et séminaires (Khi2 significatif à 1 %), l'aménagement d'espaces de discussion (Khi2 significatif à 1 %), l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information (Khi2 significatif à 5 %), la diffusion d'informations par mail et Intranet (Khi2 significatif à 1 %) et la fréquence des réunions entre la direction et les salariés (Khi2 significatif à 10 %). Aussi, il y aurait une relation très significative entre l'implication RSE et la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (Khi2 significatif à 1 %).

En revanche, d'après les résultats, il n'y a pas de relation significative entre l'adoption de la RSE et le temps de parole consacré aux salariés.

Le tableau 24 se concentre sur l'éventualité d'une relation entre les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et les pratiques de négociation avec les délégués du personnel (forme de participation indirecte) au regard de diverses thématiques.

La majorité des coefficients obtenus ne sont pas significatifs. Cependant, la RSE et les pratiques de négociation avec les délégués du personnel seraient liées sur les thèmes de la situation économique de l'entreprise et de la formation. Les coefficients des Khi2 sont en effet tous deux significatifs à 5 %.

**Tableau 23 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les pratiques de GRH participatives**

		PME impliquées dans le domaine social de la RSE				Test du Khi 2
		NON	OUI	Total		
Programmes de suggestions, boîtes à idées	NON	Effectif	455	31	486	d.d.l. = 1 Khi 2 = 33,950*** <b>Significatif</b>
		%	93,6%	6,4%	100,0%	
	OUI	Effectif	214	55	269	
%		79,6%	20,4%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Réalisation d'enquêtes auprès des salariés	NON	Effectif	447	31	478	d.d.l. = 1 Khi 2 = 31,061*** <b>Significatif</b>
		%	93,5%	6,5%	100,0%	
	OUI	Effectif	222	55	277	
%		80,1%	19,9%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Fêtes, soirées, séminaires	NON	Effectif	158	4	162	d.d.l. = 1 Khi 2 = 16,265*** <b>Significatif</b>
		%	97,5%	2,5%	100,0%	
	OUI	Effectif	511	82	593	
%		86,2%	13,8%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Aménagement d'espaces de discussions dans l'entreprise	NON	Effectif	397	30	427	d.d.l. = 1 Khi 2 = 18,554*** <b>Significatif</b>
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	272	56	328	
%		82,9%	17,1%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Espace de discussion ouvert sur l'Intranet / réseaux sociaux	NON	Effectif	614	70	684	d.d.l. = 1 Khi 2 = 9,644*** <b>Significatif</b>
		%	89,8%	10,2%	100,0%	
	OUI	Effectif	55	16	71	
%		77,5%	22,5%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Panneaux d'affichage et bulletins d'informations	NON	Effectif	185	14	199	d.d.l. = 1 Khi 2 = 5,079** <b>Significatif</b>
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	484	72	556	
%		87,1%	12,9%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Diffusion régulière d'informations par mail/Intranet	NON	Effectif	325	17	342	d.d.l. = 1 Khi 2 = 25,530*** <b>Significatif</b>
		%	95,0%	5,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	344	69	413	
%		83,3%	16,7%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Fréquence des réunions entre la direction et les salariés (> semestriellement)	NON	Effectif	442	49	491	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,770* <b>Significatif</b>
		%	90,0%	10,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	227	37	264	
%		86,0%	14,0%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Temps consacré à l'expression des salariés durant les réunions direction/salariés (> 1/4 du temps)	NON	Effectif	423	62	485	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,606 <b>Non significatif</b>
		%	87,2%	12,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	246	24	270	
%		91,1%	8,9%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		
Mise en œuvre de plus de 6 pratiques de GRH participatives	NON	Effectif	542	45	587	d.d.l. = 1 Khi 2 = 36,259*** <b>Significatif</b>
		%	92,3%	7,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	127	41	168	
%		75,6%	24,4%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755		
	%	88,6%	11,4%	100,0%		

**Tableau 24 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les négociations avec les délégués du personnel**

				PME impliquées dans le domaine social de la RSE		Total	Test du Khi 2
				NON	OUI		
Négocie avec les délégués du personnel concernant la situation économique	NON	Effectif	616	85	701	d.d.l. = 1 Khi 2 = 5,243** <b>Significatif</b>	
		%	87,9%	12,1%	100,0%		
	OUI	Effectif	53	1	54		
		%	98,1%	1,9%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'emploi	NON	Effectif	603	81	684	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,468 <b>Non significatif</b>	
		%	88,2%	11,8%	100,0%		
	OUI	Effectif	66	5	71		
		%	93,0%	7,0%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'organisation du travail	NON	Effectif	572	69	641	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,650 <b>Non significatif</b>	
		%	89,2%	10,8%	100,0%		
	OUI	Effectif	97	17	114		
		%	85,1%	14,9%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant le temps de travail	NON	Effectif	556	71	627	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,016 <b>Non significatif</b>	
		%	88,7%	11,3%	100,0%		
	OUI	Effectif	113	15	128		
		%	88,3%	11,7%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant les salaires	NON	Effectif	581	76	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,157 <b>Non significatif</b>	
		%	88,4%	11,6%	100,0%		
	OUI	Effectif	88	10	98		
		%	89,8%	10,2%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant la formation	NON	Effectif	576	81	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 4,413** <b>Significatif</b>	
		%	87,7%	12,3%	100,0%		
	OUI	Effectif	93	5	98		
		%	94,9%	5,1%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant la santé/sécurité au travail	NON	Effectif	556	77	633	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,323 <b>Non significatif</b>	
		%	87,8%	12,2%	100,0%		
	OUI	Effectif	113	9	122		
		%	92,6%	7,4%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'égalité hommes/femmes	NON	Effectif	563	74	637	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,207 <b>Non significatif</b>	
		%	88,4%	11,6%	100,0%		
	OUI	Effectif	106	12	118		
		%	89,8%	10,2%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			
Négocie avec les délégués du personnel sur plus de 5 thématiques	NON	Effectif	638	83	721	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,232 <b>Non significatif</b>	
		%	88,5%	11,5%	100,0%		
	OUI	Effectif	31	3	34		
		%	91,2%	8,8%	100,0%		
Total	Effectif	669	86	755			
	%	88,6%	11,4%	100,0%			

Le tableau 25 met en relation d'une part, les PME actives dans la RSE et qui mettent en œuvre plus de six pratiques de GRH participatives et d'autre part, la recherche de solutions négociées ou non avec les délégués du personnel sur différentes thématiques. Les résultats des Khi2 mettent en lumière une relation significative entre l'implication RSE combinée à une participation directe et la recherche de solutions négociées ou non sur trois thématiques. Il s'agit de la situation économique (Khi2 significatif à 10 %), l'emploi (Khi2 significatif à 5 %) et l'organisation du travail (Khi2 significatif à 5 %).

Par ailleurs, les autres coefficients ne sont pas significatifs et ne témoignent donc pas d'une relation entre ces deux variables.

**Tableau 25 : Tests du Khi2 sur la relation entre la mise en œuvre de la RSE des PME combinée à des pratiques de GRH participatives et la négociation avec les délégués du personnel**

		PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui mettent en œuvre plus de 6 pratiques de GRH participatives			Test du Khi 2	
		NON	OUI	Total		
Négocie avec les délégués du personnel concernant la situation économique	NON	Effectif	660	41	701	d.d.l. = 1 Khi 2 = 3,340* <b>Significatif</b>
		%	94,2%	5,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	54	0	54	
		%	100,0%	0,0%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'emploi	NON	Effectif	643	41	684	d.d.l. = 1 Khi 2 = 4,500** <b>Significatif</b>
		%	94,0%	6,0%	100,0%	
	OUI	Effectif	71	0	71	
		%	100,0%	0,0%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'organisation du travail	NON	Effectif	611	30	641	d.d.l. = 1 Khi 2 = 4,653** <b>Significatif</b>
		%	95,3%	4,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	103	11	114	
		%	90,4%	9,6%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant le temps de travail	NON	Effectif	595	32	627	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,769 <b>Non significatif</b>
		%	94,9%	5,1%	100,0%	
	OUI	Effectif	119	9	128	
		%	93,0%	7,0%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant les salaires	NON	Effectif	619	38	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,231 <b>Non significatif</b>
		%	94,2%	5,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	95	3	98	
		%	96,9%	3,1%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la formation	NON	Effectif	618	39	657	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,520 <b>Non significatif</b>
		%	94,1%	5,9%	100,0%	
	OUI	Effectif	96	2	98	
		%	98,0%	2,0%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant la santé/sécurité au travail	NON	Effectif	596	37	633	d.d.l. = 1 Khi 2 = 1,312 <b>Non significatif</b>
		%	94,2%	5,8%	100,0%	
	OUI	Effectif	118	4	122	
		%	96,7%	3,3%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel concernant l'égalité hommes/femmes	NON	Effectif	601	36	637	d.d.l. = 1 Khi 2 = 0,388 <b>Non significatif</b>
		%	94,3%	5,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	113	5	118	
		%	95,8%	4,2%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	
Négocie avec les délégués du personnel sur plus de 5 thématiques	NON	Effectif	680	41	721	d.d.l. = 1 Khi 2 = 2,044 <b>Non significatif</b>
		%	94,3%	5,7%	100,0%	
	OUI	Effectif	34	0	34	
		%	100,0%	0,0%	100,0%	
Total	Effectif	714	41	755		
		%	94,6%	5,4%	100,0%	

Dans la suite du travail, on s'attache à présenter les résultats de l'analyse issus des modèles économétriques.

## **6.2. Résultats des tests d'hypothèses : les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation**

Cette partie de notre travail est consacrée aux tests des hypothèses. Ces derniers permettent de les vérifier afin de les valider ou non.

On traite d'abord les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (6.2.1.), puis son effet sur la négociation avec les délégués du personnel (6.2.2.) et enfin, on étudie l'effet d'interaction entre pratiques de GRH participatives et négociation avec les délégués du personnel (6.2.3.). Ces trois parties correspondent ainsi respectivement à nos 3 hypothèses, H1, H2 et H3.

### **6.2.1. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (participation directe)**

Dans notre recherche, l'effet de la RSE sur la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives est envisagé en partant de l'hypothèse que les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives, autrement dit à des dispositifs favorisant la participation directe des salariés.

Il s'agit de la mise en place de programmes de suggestions des salariés et de boîtes à idées, de la réalisation d'enquêtes auprès des salariés, de l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, de l'aménagement d'espaces de discussion informelle dans l'entreprise, de l'existence d'un espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou les réseaux sociaux, de l'utilisation de panneaux d'affichage ou bulletins d'information, de la diffusion régulière d'informations par mail ou Intranet, de la fréquence des réunions organisées entre la direction et les salariés et du temps de parole consacré aux salariés lors de ces réunions. On regardera également ces pratiques dans

leur ensemble à travers l'évaluation de l'impact de la RSE sur la mise en œuvre de plus de six pratiques parmi celles citées.

Afin de vérifier cette hypothèse et étant donné que nos variables à expliquer sont toutes dichotomiques, des régressions logistiques binaires ont été réalisées. Les résultats obtenus à travers nos modèles logit sont illustrés par notre tableau 26 ci-après.



**Tableau 26 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de GRH participatives**

		Pratiques de GRH participatives : stimulation de la participation non institutionnelle				
		> 6 pratiques de GRH participatives	Programmes de suggestions, boîtes à idées	Réalisation d'enquêtes auprès des salariés	Fêtes, soirées, séminaires	Aménagement d'espaces de discussion
Variables		Coefficients				
<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>		<b>0,983*** (14,617)</b>	<b>1,23*** (24,134)</b>	<b>1,203*** (23,365)</b>	<b>1,656*** (9,854)</b>	<b>0,868*** (11,91)</b>
Ancienneté		-0,014(0,007)	0,106(0,607)	0,211(2,449)	0,456*** (9,007)	0,06(0,214)
Appartenance à un groupe		0,75*** (9,684)	0,335(2,572)	0,404** (3,8)	0,776*** (8,626)	0,403** (3,926)
Siège au Luxembourg		0,177(0,464)	-0,256(1,078)	-0,221(0,817)	-0,088(0,067)	-0,193(0,637)
Marché géographique principal au Luxembourg		0,316(2,246)	-0,343* (3,656)	-0,094(0,275)	0,083(0,15)	0,138(0,62)
Nombre de syndicats		0,063(0,123)	0,044(0,084)	0,088(0,338)	-0,215(1,466)	0,055(0,136)
Taille		0,513** (6,663)	0,401** (5,412)	-0,142(0,663)	0,093(0,192)	-0,02(0,014)
Secteur		-0,92*** (15,876)	-0,056(0,1)	-0,274(2,471)	-0,138(0,492)	-0,862*** (24,925)
constante		-2,513*** (24,304)	-1,479*** (12,191)	-1,144*** (7,337)	-0,009(0)	-0,515(1,587)
	Khi-deux	82,548***	53,263***	42,94***	45,559***	54,867***
	Log de vraisemblance -2	717,865	930,131	949,55	739,563	978,767
	R-deux de Cox et Snell	0,104	0,068	0,055	0,059	0,07
	R-deux de Nagelkerke	0,158	0,094	0,055	0,091	0,094
Nombre d'observations = 755						

\* : significativité à 10 %    \*\* : significativité à 5 %    \*\*\* : significativité à 1 %

Pratiques de GRH participatives : stimulation de la participation non institutionnelle					
	Espace de discussion ouvert sur l'intranet ou réseau social	Panneaux d'affichage et bulletins d'information	Information régulière par mail et intranet	Fréquence des réunions entre la direction et les salariés	Temps de parole des salariés durant les réunions avec la direction
<b>Variables</b>					
<b>Coefficients</b>					
<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	0,475(1,907)	<b>0,582*(3,407)</b>	<b>1,037***(10,063)</b>	0,323(1,737)	-0,309(1,351)
Ancienneté	-0,204(0,878)	0,107(0,575)	0,235(2,496)	-0,256***(3,806)	-0,392***(8,887)
Appartenance à un groupe	0,911***(7,43)	0,114(0,251)	1,664***(46,745)	0,747***(12,863)	-0,561***(6,714)
Siège au Luxembourg	0,017(0,003)	-0,012(0,002)	-0,444(2,199)	-0,491***(4,019)	0,317(1,516)
Marché géographique principal au Luxembourg	0,126(0,201)	-0,152(0,609)	-0,361*(3,321)	0,407***(4,972)	0,266(2,151)
Nombre de syndicats	0,08(0,104)	0,399***(5,609)	0,132(0,6)	-0,143(0,88)	0,197(1,723)
Taille	0,363(1,75)	0,269(1,902)	0,584***(8,961)	-0,214(1,46)	-0,219(1,544)
Secteur	-2,107***(15,823)	0,298(2,513)	-1,323***(50,08)	-0,327*(3,475)	-0,102(0,363)
constante	-2,673***(14,889)	-0,264(0,35)	-1,323***(8,288)	0,072(0,03)	0,446(1,187)
<b>Khi-deux</b>					
Log de vraisemblance -2	57,663***	22,274***	228,479***	30,347***	26,736***
R-deux de Cox et Snell	413,133	848,64	811,486	946,987	957,835
R-deux de Nagelkerke	0,074	0,029	0,261	0,039	0,035
	0,158	0,042	0,349	0,054	0,048
Nombre d'observations = 755					

\* : significativité à 10 %    \*\* : significativité à 5 %    \*\*\* : significativité à 1 %

Tableau 26 (suite)

## *Analyse des résultats*

Les résultats obtenus montrent une association positive entre l'implication dans la RSE et la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (résultat significatif à 1 %). Les PME impliquées dans le domaine social de la RSE auraient 2,7 fois plus de chances de mettre en œuvre au-delà de six pratiques parmi les neuf analysées.

Si l'on s'attache à analyser nos neuf pratiques individuellement, on peut noter une corrélation positive entre la RSE et la mise en place de programmes de suggestions et de boîtes à idées. En effet, ces entreprises ont 3,4 fois plus de chances de mettre en place ce dispositif (résultat très significatif à 1 %). Un résultat positif et significatif à 1 % est également obtenu concernant la réalisation d'enquêtes auprès des salariés (odd-ratio = 3,3). Par conséquent, les entreprises déclarant mener une démarche RSE sont aussi plus souvent celles qui réalisent des enquêtes auprès des salariés. La probabilité pour ces entreprises d'organiser des fêtes, soirées et séminaires est multipliée par 5,2 (résultat significatif à 1 %) et celle d'avoir recours à l'aménagement d'espaces de discussion informelle, par 2,4 (significativité à 1 %). Concernant l'utilisation des panneaux d'affichage et bulletins d'information par les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE, le résultat est ici significatif à 10 % avec un odd-ratio de 1,8. Ainsi, l'implication dans la RSE multiplie par 1,8 les chances de recourir à ces dispositifs d'information. Les PME déclarant mener une démarche RSE sont aussi celles qui tendent à diffuser l'information par mail ou Intranet. En effet, la diffusion de l'information aux salariés par ces canaux, est très significativement et positivement associée à l'implication des PME dans le domaine social de la RSE (odd-ratio = 2,8).

En revanche, la présence d'un espace de discussion sur l'Intranet ou un réseau social ne donne aucun résultat significatif sur notre variable réponse. De même, la RSE n'est pas significativement corrélée à l'organisation de davantage de réunions entre la direction et les salariés. Enfin, le temps de parole laissé aux salariés durant les réunions entre ces derniers et la direction, n'est pas significativement lié au fait que les PME soient impliquées dans le domaine social de la RSE.

Aussi, sur les autres variables, on observe quelques résultats intéressants. Avec un coefficient très significatif, l'appartenance à un groupe serait positivement liée à la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (résultat significatif à 1 %, odd-ratio = 2,1) mais aussi à

la réalisation d'enquêtes auprès des salariés (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 1,5), à l'organisation de fêtes, soirée et séminaires (résultat significatif à 1 %, odd-ratio = 2,2), à l'aménagement d'espaces de discussion informelle (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 1,5), à la présence d'un espace de discussion sur l'Intranet ou sur un réseau social (résultat significatif à 1%, odd-ratio = 2,5), à la diffusion de l'information aux salariés par mail ou Intranet (coefficient significatif à 1 %, odd-ratio = 5,3), et à l'organisation de plus de réunions entre la direction et les salariés (coefficient significatif à 1 %, odd-ratio = 2,1).

En outre, les plus grandes PME de 50 à 249 salariés, seraient davantage associées à la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives (coefficient significatif à 5 %, odd-ratio = 1,7). Il en est de même pour la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées (résultat significatif à 5 % et odd-ratio = 1,5) et pour la diffusion de l'information aux salariés par mail ou Intranet (coefficient significatif à 1%, odd-ratio = 1,8).

Par ailleurs, il est intéressant d'observer qu'une activité étendue principalement au marché luxembourgeois serait négativement associée à la mise en place de programmes de suggestions et de boîtes à idées (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,7) ainsi qu'à la diffusion de l'information aux salariés par mail ou Intranet (coefficient significatif à 10 %, odd-ratio = 0,7). Il y aurait également moins de réunions entre la direction et les salariés (odd-ratio = 1,5, résultat significatif à 5 %). Ce dernier résultat se constate également lorsque le siège de l'entreprise se situe au Luxembourg (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 0,6).

Enfin, on peut également constater que plus il y a de syndicats présents dans l'entreprise, plus cela amènerait l'organisation à user davantage des panneaux d'affichage et des bulletins d'information (significativité de 5 %, odd-ratio = 1,5).

N'ayant pas de résultats significatifs concernant notre variable réponse sur la fréquence des réunions entre la direction et les salariés et sur le temps de parole laissé aux employés durant ces réunions, une analyse complémentaire a été réalisée. En effet, ces deux variables n'étant à l'origine pas dichotomiques, elles ont été réétudiées avec toutes les modalités de réponses afin d'analyser plus en profondeur les résultats obtenus. Nous avons alors réalisé des modèles logit multinomiaux ordonnés que nous présentons dans le tableau 27.

En termes de fréquence des réunions entre la direction et les salariés, il est constaté que l'implication dans la RSE augmente la probabilité d'organiser semestriellement ce type de réunion par rapport à la variable de référence qui est « moins d'une fois par an » (significativité à 5 % et odd-ratio à 2,7). Il en est de même pour une organisation trimestrielle de ces réunions. Ce résultat est significatif à 1 % et les probabilités sont, par ailleurs, multipliées par 3,3. La RSE a donc quand même une influence positive et significative sur cette pratique mais dans une moindre mesure.

Ensuite, concernant le temps de parole laissé aux salariés au cours de ces réunions, on peut remarquer que l'implication RSE diminue la probabilité de ne laisser aucun temps de parole aux salariés par rapport à la modalité de référence qui est « jusqu'à ¼ du temps » (significativité à 5 %, odd-ratio = 0,4). Pour autant, il n'y a pas d'influence positive sur un temps de parole plus important que celui de cette modalité. En effet, la RSE agit même négativement sur une prise de parole dont la durée peut aller jusqu'à la moitié du temps de la réunion (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,6). La RSE serait ainsi liée à une probabilité de prise de parole un peu plus importante des salariés mais cette variable n'est pas déterminante dans l'explication de ces pratiques.

Au regard des  $\chi^2$ , les modèles sont globalement tous très significatifs à 1 %. Cependant, la faiblesse de certains pseudo- $R^2$  laisse penser que des biais existent ou que d'autres variables devraient être prises en compte pour rendre le modèle plus exhaustif.

**Tableau 27 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 1**

Fréquence des réunions entre la direction et les salariés			Temps de parole des salariés durant les réunions avec la direction		
	Variables	Coefficients		Variables	Coefficients
Annuellement	Constante	1,575**(6,104)	Aucun	Constante	-2,843***(17,578)
	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	0,61(1,866)		<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	<b>-0,943**(4,183)</b>
	Ancienneté	-0,236(1,311)		Ancienneté	0,161(0,554)
	Appartenance à un groupe	0,29(0,692)		Appartenance à un groupe	-0,637*(3,577)
	Siège au Luxembourg	-0,619(2,392)		Siège au Luxembourg	0,376(0,892)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,532**(3,834)		Marché géographique principal au Luxembourg	0,65**(5,155)
	Nombre de syndicats	0,071(0,104)		Nombre de syndicats	-0,034(0,022)
	Taille	-0,193(0,604)		Taille	0,645**(6,505)
Secteur	-0,115(0,231)	Secteur	0,05(0,04)		
Semestriellement	Constante	1,529**(5,198)	Jusqu'à la moitié du temps	Constante	-0,149(0,092)
	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	<b>0,983**(4,768)</b>		<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	<b>-0,55*(2,859)</b>
	Ancienneté	-0,484**(4,973)		Ancienneté	-0,213(1,839)
	Appartenance à un groupe	0,674*(3,422)		Appartenance à un groupe	-0,512**(4,219)
	Siège au Luxembourg	-0,708*(2,955)		Siège au Luxembourg	0,079(0,065)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,628**(4,732)		Marché géographique principal au Luxembourg	0,411*(3,641)
	Nombre de syndicats	0,17(0,524)		Nombre de syndicats	0,149(0,702)
	Taille	-0,228(0,717)		Taille	-0,215(1,005)
Secteur	0,173(0,447)	Secteur	-0,139(0,468)		
Trimestriellement	Constante	1,708**(5,925)	Plus de la moitié du temps	Constante	-0,503(0,707)
	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	<b>1,207***(7,246)</b>		<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	<b>-0,295(0,581)</b>
	Ancienneté	-0,427*(3,626)		Ancienneté	-0,635***(10,809)
	Appartenance à un groupe	1,424***(15,643)		Appartenance à un groupe	-1,029***(8,074)
	Siège au Luxembourg	-1,275***(9,496)		Siège au Luxembourg	0,922**(5,25)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,102(0,117)		Marché géographique principal au Luxembourg	0,314(1,298)
	Nombre de syndicats	-0,427*(2,829)		Nombre de syndicats	0,29(1,618)
	Taille	-0,166(0,354)		Taille	0,172(0,414)
Secteur	-0,678*(5,391)	Secteur	0,01(0,001)		
Mensuellement	Constante	1,563**(4,964)			
	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	0,55(1,255)			
	Ancienneté	-0,588***(6,996)			
	Appartenance à un groupe	0,722*(3,581)			
	Siège au Luxembourg	-0,651(2,231)			
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,027(0,007)			
	Nombre de syndicats	0,289(1,423)			
	Taille	-0,59**(4,1)			
Secteur	-0,024(0,008)				
Pseudo R-deux	Cox et Snell	0,111	Pseudo R-deux	Cox et Snell	0,08
	Nagelkerke	0,116		Nagelkerke	0,088
	McFadden	0,037		McFadden	0,035
	Log de vraisemblance-2	1020,321		Log de vraisemblance-2	766,506
	Khi-deux	89,142***		Khi-deux	63,158***

Nombre d'observations : 755

La catégorie de référence est 1 = moins d'une fois par an

La catégorie de référence est 2 = jusqu'à 1/4 du temps

\* : significativité à 10 %    \*\* : significativité à 5 %    \*\*\* : significativité à 1 %

### *Interprétation des résultats*

La RSE est significativement associée à six variables soit six pratiques de GRH participatives. En effet, les PME qui déclarent mener des actions de RSE, tendent à favoriser la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées, la réalisation d'enquête auprès des salariés, l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, les espaces de discussion informelle, l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information ainsi que la diffusion d'informations par mail et Intranet. Plus généralement, l'adoption par les PME d'une démarche RSE dans le domaine social, augmente significativement la probabilité de mettre en place plus de six pratiques de GRH participatives.

**L'hypothèse 1** selon laquelle les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives **est validée**.

Ces résultats témoignent certainement des relations plus directes et informelles que l'on trouve au sein des PME. En effet, la proximité entre le dirigeant et les salariés, la convivialité que peuvent procurer les PME ainsi qu'un dialogue par essence moins institutionnalisé, sont autant de particularités des PME qui ont été mises en avant par Boyer, Scotto et Tiffon (2011), Torres (2000) ou Vacher et Mathieu (2016). Ces spécificités peuvent être à l'origine du renforcement de telles pratiques. De surcroît, elles sont peu onéreuses et donc adaptées à leur éventuel manque de ressources financières. Enfin, elles s'avèrent aussi efficaces pour tenir compte des salariés et de leurs avis, à travers une information tant descendante qu'ascendante.

Cependant, à la lumière de ces résultats, il convient de rappeler que les études empiriques françaises existantes, évoquées dans la première partie du travail, semblaient signaler une volonté des PME à un meilleur dialogue social et à davantage de réunions et d'entretiens entre la direction et les salariés. Or, le cas du Luxembourg ne semble pas corroborer ces premiers résultats. L'absence d'association positive forte entre la RSE et une organisation accrue des réunions avec le personnel ou l'attribution d'un temps de parole plus important en faveur des salariés, soutient nos propos. Des associations sont relevées mais dans une moindre mesure. Cette contribution est par conséquent intéressante et peut découler d'une spécificité de la PME privilégiant un dialogue direct informel.

Cela renvoie peut-être à une spécificité luxembourgeoise. En effet, l'influence de la localisation du siège de l'entreprise est à souligner. Lorsque le siège du groupe se situe au Luxembourg, la

fréquence des réunions est moins importante entre la direction et les salariés. Cet élément rappelle, sans pour autant y être réellement lié, une particularité du Luxembourg qui connaît plus rarement des négociations au niveau de l'entreprise.

Poussing, Thomas et Swaen (2017) avaient pu observer dans leurs travaux, que la RSE favorise les réunions et le temps de parole laissé aux salariés dans les entreprises au Luxembourg. D'après nos estimations, on peut donc d'autant plus supposer que les PME et leurs caractéristiques inhérentes, ainsi que le facteur « volet social » de la RSE, influencent ces résultats.

L'importance d'autres paramètres comme la taille, l'appartenance à un groupe, la localisation du siège ou la localisation du marché géographique principal dans la mise en œuvre de certaines pratiques, fait écho à l'importance du contexte et de l'environnement dans la conception de la RSE et de sa mise en œuvre. Cela rejoint d'une part, l'idée que selon les pays, il existe différentes conceptualisations de la RSE (RSE implicite et explicite). D'autre part, cela rappelle les travaux d'O'Riordan et Fairbrass (2008) qui considèrent dans leur modèle le contexte, comme élément déterminant des pratiques du dialogue dans le cadre d'une activité RSE.

L'association de la taille de la PME à la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives, peut laisser penser, dans certaine logique, que plus la PME est grande, plus il lui est nécessaire de « formaliser » a minima ses pratiques afin de faciliter les échanges au sein de l'organisation. C'est dans la continuité de l'idée que l'on retrouve des pratiques plus formalisées dans les très grandes entreprises. Cette observation rejoint notamment des travaux comme ceux de Kok et Uhlaner (2001) ou El Abboubi et Cornet (2012) qui mettent en évidence l'importance de la taille de l'organisation sur la formalisation des pratiques RH.

Ces résultats, permettant d'observer une relation positive entre la RSE et la mise en œuvre d'une majorité des pratiques de GRH participatives, sont non sans rappeler les théories évoquées en amont du travail. En effet, les résultats obtenus peuvent faire écho aux théories intégratives de la RSE visant l'intégration des parties-prenantes et de leurs préoccupations dans l'objectif de les satisfaire. Cela nous amène directement à la théorie des parties-prenantes ou le modèle stakeholder qui considère les individus affectant ou pouvant être affectés par les activités de l'organisation tels que les salariés. D'une part, on peut y percevoir la dimension normative de la théorie en référence à la reconnaissance de la légitimité des parties-prenantes et de leurs intérêts. D'autre part, on y retrouve la dimension managériale à travers les pratiques de GRH



participatives qui permettent de prendre en compte ces parties-prenantes. C'est également une passerelle vers les théories de la gouvernance. On retrouve cette idée de gouvernance partenariale, élargie aux parties-prenantes de la RSE.

Aussi, c'est à travers une théorie du soft-management (soft-HRM, modèle de Harvard) de Beer et al. (1984), induisant l'engagement des ressources humaines dans une dimension d'intégration sociale, que peut transparaître le lien avec les perspectives théoriques de Voegtlin et Greenwood (2016), reliant GRH et RSE. Il en est de même avec les travaux de Jamali, Dirani et Harwood (2015) dans leur présentation d'un modèle de « co-création » entre management des ressources humaines et RSE. Le management des ressources humaines s'intègre dans la RSE en favorisant une approche responsable au sein de l'entreprise et en aidant à opérationnaliser la démarche. La GRH ayant notamment pour rôle, le management de la contribution du personnel par le renforcement de son engagement.

Dans leur globalité, les résultats montrent que la RSE est davantage associée à une prise de parole via des canaux de communication spécifiques, des supports particuliers qui, en outre, ne permettent pas une communication en temps réel. La RSE n'est pas véritablement associée à une prise de parole directe et formelle entre l'employeur et les salariés, autrement dit à une participation en présentiel (les réunions par exemple). Elle n'est pas non plus associée à des pratiques de dialogue en temps réel par média interposé. On retrouve peut-être ici une spécificité de la PME, à savoir son principe de proximité favorisant le dialogue direct informel (Torres, 2000).

A ce stade, les effets de l'implication dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives ont pu être perçus et valident notre première hypothèse. Il convient à présent de vérifier la seconde hypothèse concernant les effets de la RSE sur la négociation avec les délégués du personnel.

### **6.2.2. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solutions négociées entre la direction et les délégués du personnel (participation représentative)**

Notre recherche suggère l'hypothèse que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des solutions négociées avec les délégués du personnel, autrement dit qu'elles favorisent la participation représentative. Cela est analysé à travers différentes thématiques, telles que la situation économique de l'entreprise, la situation de l'emploi, l'organisation du travail, le temps de travail, les salaires, la formation, la santé et la sécurité au travail et l'égalité hommes/femmes. On considère également une variable regroupant l'ensemble de ces sujets afin d'expliquer la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques parmi les huit énumérées.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons eu recours à des modèles de régression logistique binaire dont le tableau 28 regroupe les résultats.

**Tableau 28 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel**

		Négociation avec les délégués du personnel concernant...				
		> 5 thématiques	la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	le temps de travail
Variables		Coefficients				
<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>		-0,062(0,01)	<b>-1,833*(3,182)</b>	-0,46(0,881)	0,256(0,698)	-0,097(0,093)
Ancienneté		-0,617***(4,847)	-0,335(2,034)	-0,354*(2,968)	-0,112(0,413)	-0,013(0,006)
Appartenance à un groupe		-0,268(0,278)	-0,936*(3,245)	-0,336(0,905)	0,393(2,013)	0,338(1,637)
Siège au Luxembourg		-0,513(0,521)	0,892(2,206)	0,004(0)	-0,027(0,008)	-0,243(0,624)
Marché géographique principal au Luxembourg		-0,428(1,018)	0,456(1,435)	-0,21(0,525)	-0,172(0,535)	-0,069(0,09)
Nombre de syndicats		0,877****(7,335)	0,371(1,894)	0,248(1,065)	0,494***(6,526)	0,828****(19,816)
Taille		-0,722(2,505)	-0,949***(5,399)	0,032(0,012)	-0,016(0,005)	-0,08(0,134)
Secteur		0,782***(4,094)	0,324(1,159)	0,381(2,023)	0,425*(3,588)	0,277(1,643)
constante		-1,931***(4,558)	-1,322*(2,864)	-1,652****(6,731)	-2,441****(19,647)	-2,895****(28,15)
Log de vraisemblance -2		21,543***	30,099***	9,298	17,451**	27,481***
R-deux de Cox et Snell		255,727	358,818	461,499	623,436	659,796
R-deux de Nagelkerke		0,028	0,039	0,012	0,023	0,036
R-deux de Nagelkerke		0,092	0,097	0,026	0,04	0,06
Nombre d'observations : 755						

\* : significativité à 10 %

\*\* : significativité à 5 %

\*\*\* : significativité à 1 %

Tableau 28 (suite)

Variables	Négociation avec les délégués du personnel concernant...			
	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	l'égalité hommes/ femmes
<b>Coefficients</b>				
<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	-0,057(0,024)	-0,789(2,657)	-0,438(1,349)	-0,069(0,041)
Ancienneté	-0,149(0,656)	-0,123(0,44)	-0,191(1,313)	-0,178(1,112)
Appartenance à un groupe	-0,088(0,083)	-0,413(1,557)	0,25(0,913)	0,238(0,76)
Siège au Luxembourg	0,026(0,005)	0,179(0,197)	-0,757**(4,535)	-0,274(0,687)
Marché géographique principal au Luxembourg	-0,247(0,931)	0,19(0,502)	-0,094(0,166)	-0,07(0,087)
Nombre de syndicats	0,499**(5,934)	-0,104(0,231)	0,193(1,012)	0,345*(3,263)
Taille	-0,377(2,186)	-0,075(0,085)	-0,2(0,752)	-0,443*(3,453)
Secteur	0,562**(5,763)	0,678*** (8,673)	0,346(2,55)	0,496**(5,157)
constante	-1,823*** (9,988)	-1,57*** (7,268)	-1,219** (5,422)	-1,377** (6,656)
Khi-deux	15,103*	22,315***	13,471*	13,644*
Log de vraisemblance -2	567,771	560,558	654,397	640,894
R-deux de Cox et Snell	0,02	0,029	0,018	0,018
R-deux de Nagelkerke	0,037	0,054	0,03	0,031
Nombre d'observations : 755				

\* : significativité à 10 %

\*\* : significativité à 5 %

\*\*\* : significativité à 1 %

## *Analyse des résultats*

Le tableau récapitulatif de nos modèles nous montre que la situation économique de l'entreprise, constitue la seule thématique pour laquelle l'implication dans le domaine social de la RSE est significativement associée à la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Cette association serait par ailleurs négative (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,16). Autrement dit, l'implication dans le domaine social de la RSE diminuerait la probabilité de négociation entre la direction et les délégués du personnel concernant la situation économique.

Les variables explicatives les plus déterminantes sur les différentes thématiques sont le nombre de syndicats, le secteur et la taille de l'organisation.

Le nombre de syndicats est positivement relié aux pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel concernant l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6). C'est aussi le cas pour le temps de travail (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,3), les salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6) et l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,4). Globalement, nous remarquons qu'il s'agit des thématiques qui touchent le plus à la considération des salariés et à leurs conditions de travail.

Globalement, plus il y a de syndicats, plus cela augmente la probabilité de rechercher des solutions négociées avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques (odd-ratio = 2,4).

Le secteur de l'industrie impacte toujours positivement la négociation entre la direction et les délégués du personnel lorsqu'il s'agit de l'organisation du travail (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,5), des salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,8), de la formation (significativité à 1 %, odd-ratio = 2) et de l'égalité hommes/femmes (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6). Plus généralement, ce secteur augmente les probabilités de négociation sur plus de cinq thématiques (significativité à 5 %, odd-ratio = 2,2).

La taille de l'entreprise, quant à elle, diminue la probabilité de négociation entre la direction et les délégués du personnel sur les thématiques de la situation économique (significativité à 5 %, odd-ratio = 0,4) et de l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 0,6).

Afin d'obtenir davantage de précisions dans nos résultats et une meilleure analyse de notre variable réponse, nous avons réalisé en complément, des modèles logit multinomiaux ordonnés en reprenant toutes les modalités de réponses pour chacune des thématiques (tableau 29). Ainsi, à la place de la dichotomie « négocie/ne négocie pas », nous avons les modalités suivantes : « ne fait rien », « informe », « consulte pour avis », « recherche une solution négociée ».

Parmi les résultats obtenus, il est intéressant d'observer que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage tendance à consulter les délégués du personnel pour avis par rapport à la modalité de référence qui est « informe ». C'est le cas de la thématique de l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,7), du temps de travail (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,6), de la santé et de la sécurité au travail (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,4) et de l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,7). Il s'agit de thématiques touchant au plus près les conditions de travail des salariés et leur considération dans l'entreprise.

D'après les coefficients des khi2, les modèles économétriques présentés sont tous significatifs, sauf pour le cas de la négociation sur la thématique de l'emploi dans le tableau 28 et sur l'égalité hommes/femmes dans le tableau 29.

**Tableau 29 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 2**

		Attitude de la direction envers les délégués du personnel concernant ...							
Variables		la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	le temps de travail	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	Régalité homme/ femme
Ne fait rien	Constante	-5,334*** <sup>(14,144)</sup>	-2,989** <sup>(5,67)</sup>	-2,086* <sup>(3,179)</sup>	-5,335*** <sup>(18,021)</sup>	-1,543** <sup>(4,793)</sup>	-2,164** <sup>(5,258)</sup>	-3,739*** <sup>(9,805)</sup>	-1,89*** <sup>(7,213)</sup>
	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	-20,245(.)	-1,018(0,944)	-0,634(0,346)	-0,302(0,147)	0,228(0,341)	-0,699(0,849)	-19,922(.)	-0,394(0,595)
	Ancienneté	0,722(2,33)	0,426(1,088)	-0,207(0,295)	0,553(1,879)	-0,058(0,066)	0,191(0,392)	0,358(0,846)	-0,289(1,64)
	Appartenance à un groupe	-0,733(1,092)	-0,218(0,118)	-1,98** <sup>(3,445)</sup>	-0,104(0,037)	0,159(0,211)	-0,435(0,948)	0,144(0,069)	-0,004(0)
	Siège au Luxembourg	0,768(0,928)	0,746(1,118)	2,119* <sup>(3,446)</sup>	-0,391(0,286)	0,059(0,021)	-0,194(0,094)	-0,159(0,054)	0,309(0,534)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,176(0,112)	-0,078(0,023)	0,19(0,124)	-0,455(0,941)	-0,081(0,073)	0,068(0,031)	-0,014(0,001)	0,101(0,105)
	Nombre de syndicats	-0,07(0,025)	-0,572(1,476)	-0,405(0,637)	-0,218(0,251)	-0,286(1,085)	-0,407(1,325)	-0,575(1,604)	0,165(0,381)
	Taille	0,327(0,466)	-0,369(0,506)	0,383(0,551)	1,333*** <sup>(8,619)</sup>	0,081(0,077)	0,199(0,277)	0,759** <sup>(2,923)</sup>	0,284(0,908)
	Secteur	0,306(0,422)	0,269(0,323)	-0,647(1,426)	-0,317(0,392)	-0,332(1,055)	-0,636(2,232)	-0,191(0,16)	0,043(0,02)
	Constante	-2,156*** <sup>(8,516)</sup>	-0,997* <sup>(3,374)</sup>	-1,269*** <sup>(7,464)</sup>	-2,139*** <sup>(19,695)</sup>	-1,236** <sup>(4,73)</sup>	-0,38(0,693)	-1,71*** <sup>(13,671)</sup>	-1,866*** <sup>(13,301)</sup>
Consulte pour avis	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	-0,593(1,187)	0,049(0,023)	<b>0,557**<sup>(4,241)</sup></b>	<b>0,445**<sup>(2,761)</sup></b>	-0,576(2,024)	0,427* <sup>(2,739)</sup>	<b>0,865***<sup>(11,027)</sup></b>	<b>0,533*<sup>(3,697)</sup></b>
	Ancienneté	0,089(0,14)	0,225(1,631)	0,254* <sup>(2,929)</sup>	0,543*** <sup>(12,187)</sup>	0,103(0,314)	-0,067(0,207)	0,021(0,002)	0,067(0,168)
	Appartenance à un groupe	-1,002** <sup>(4,38)</sup>	-0,792** <sup>(6,298)</sup>	-0,251(1,119)	0,05(0,043)	-0,55** <sup>(3,034)</sup>	-0,532** <sup>(4,904)</sup>	0,201(0,739)	-0,096(0,138)
	Siège au Luxembourg	0,988* <sup>(3,416)</sup>	1,18*** <sup>(11,791)</sup>	0,756*** <sup>(7,57)</sup>	0,574(1,856)	0,826*** <sup>(5,407)</sup>	0,647** <sup>(5,692)</sup>	0,003(0)	0,285(0,946)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,072(0,047)	-0,306(1,704)	0,268(1,818)	-0,164(0,666)	-0,138(0,31)	0,06(0,091)	-0,001(0)	-0,02(0,009)
	Nombre de syndicats	-0,015(0,003)	0,101(0,282)	0,027(0,026)	-0,021(0,015)	0,238(1,395)	-0,029(0,031)	0,399*** <sup>(5,895)</sup>	0,262(2,107)
	Taille	-0,335(1,068)	-0,808*** <sup>(10,908)</sup>	-0,161(0,698)	0,053(0,075)	-0,52** <sup>(4,392)</sup>	-0,069(0,127)	0,244(1,681)	0,194(0,893)
	Secteur	0,638** <sup>(5,069)</sup>	0,586*** <sup>(7,689)</sup>	-0,088(0,221)	0,248(1,686)	0,274(1,49)	0,077(0,164)	0,207(1,201)	0,148(0,517)
	Constante	-1,236(2,471)	-1,313** <sup>(4,129)</sup>	-2,163*** <sup>(14,17)</sup>	-2,99*** <sup>(27,457)</sup>	-1,433** <sup>(5,874)</sup>	-0,984(2,633)	-1,186** <sup>(4,604)</sup>	-1,178** <sup>(4,468)</sup>
	Recherche une solution négociée	<b>PME impliquées dans la RSE sociale</b>	<b>-1,915*<sup>(3,468)</sup></b>	-0,471(0,907)	0,475(2,05)	0,072(0,044)	-0,12(0,101)	-0,558(1,757)	-0,056(0,019)
Ancienneté		-0,306(1,669)	-0,3(2,062)	-0,033(0,033)	0,177(0,982)	-0,136(0,521)	-0,135(0,489)	-0,17(0,933)	-0,191(1,164)
Appartenance à un groupe		-1,017* <sup>(3,823)</sup>	-0,456(1,635)	0,276(0,926)	0,348(1,566)	-0,159(0,258)	-0,59** <sup>(3,021)</sup>	0,338(1,403)	0,214(0,567)
Siège au Luxembourg		0,971(2,604)	0,227(0,261)	0,299(0,843)	-0,111(0,115)	0,172(0,217)	0,365(0,782)	-0,762** <sup>(4,163)</sup>	-0,165(0,227)
Marché géographique principal au Luxembourg		0,458(1,437)	-0,267(0,818)	-0,075(0,093)	-0,146(0,361)	-0,275(1,1)	0,214(0,593)	-0,096(0,155)	-0,065(0,069)
Nombre de syndicats		0,368(1,834)	0,253(1,065)	0,498** <sup>(5,975)</sup>	0,816*** <sup>(17,244)</sup>	0,522** <sup>(6,103)</sup>	-0,135(0,361)	0,323(2,514)	0,43** <sup>(4,607)</sup>
Taille		-0,969** <sup>(5,588)</sup>	-0,126(0,19)	-0,064(0,073)	-0,003(0)	-0,461** <sup>(3,124)</sup>	-0,086(0,105)	-0,073(0,091)	-0,362(2,129)
Secteur		0,407(1,801)	0,511* <sup>(3,519)</sup>	0,37(2,473)	0,33(2,354)	0,588*** <sup>(5,974)</sup>	0,668*** <sup>(7,68)</sup>	0,413** <sup>(3,245)</sup>	0,538** <sup>(5,536)</sup>
Cox et Snell		0,078	0,064	0,062	0,081	0,049	0,056	0,071	0,038
Pseudo R-deux		0,106	0,077	0,07	0,091	0,055	0,063	0,08	0,042
McFadden	0,062	0,037	0,03	0,038	0,024	0,026	0,033	0,017	
Log de vraisemblance -2	459,547	590,182	689,232	718,569	703,812	715,6	693,625	784,53	
Khi-deux	61,042***	49,775***	48,247***	64,108***	37,15***	43,678***	55,89***	29,257	

\* : significativité à 10 %      \*\* : significativité à 5 %      \*\*\* : significativité à 1 %

**L'hypothèse 2** selon laquelle les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les délégués du personnel **n'est pas validée**.

Selon les résultats, la RSE diminuerait la probabilité de négociation entre la direction et les délégués du personnel concernant la situation économique de l'entreprise. Aucun autre lien significatif n'est observé.

Si la thématique de la situation économique ressort comme étant celle sur laquelle la RSE a un impact négatif concernant la négociation avec les délégués du personnel, par rapport à la modalité de référence qui est « informe » (tableau 29), il est nécessaire, dans un premier temps, de revenir sur le rôle des délégués du personnel au Luxembourg.

Le rôle des délégués du personnel est de protéger les intérêts du salarié et d'être si besoin, un médiateur entre ce dernier et l'employeur. Les délégués doivent porter les réclamations des salariés et veiller à l'application du droit, des lois et de l'égalité de traitement des employés en termes d'accès à l'emploi, de formation, de salaires et de conditions de travail. Par ailleurs, ils ont également pour rôle la prévention des conflits et le cas échéant, leur règlement. Ils peuvent donner leur avis et faire des propositions sur l'amélioration des conditions de travail, le temps de travail, le règlement intérieur, l'emploi ou la retraite.

L'employeur ou le chef d'entreprise a, quant à lui, une mission d'information des délégués du personnel concernant l'ensemble de ces domaines, y compris l'évolution de l'entreprise, ses activités et sa situation économique.

Sur le plan des décisions importantes d'ordre technique, financier ou économique (construction, installation, renouvellement d'équipements, changements de méthodes de travail, besoins de main d'œuvre, besoins en formation) impactant la structure de l'organisation ou l'emploi, l'employeur a une mission d'information et de consultation des délégués du personnel. Il a cependant le droit d'y déroger si cela risque d'entraver la gestion de la structure ou l'opération proprement dite. Dans ce cas l'employeur doit néanmoins, donner les informations détaillées concernant cette décision aux délégués du personnel dans les trois jours.

La participation des délégués du personnel à certaines décisions concerne essentiellement les entreprises de plus de 150 salariés. Ces décisions portent sur d'éventuelles installations, destinées à mesurer la performance des salariés, les mesures concernant la santé et la sécurité



au travail et les maladies professionnelles ainsi que les changements de critères à l'embauche, d'appréciation des employés ou de licenciement.<sup>15</sup>

En rappelant ces éléments, on constate que pour la majorité des questions, l'employeur a un devoir d'information avant tout, notamment sur la situation économique, or cas particuliers. Quant aux délégués du personnel, le domaine économique n'est pas le domaine dans lequel ils détiennent le plus de pouvoir. Pour ces raisons, on peut dès lors suggérer que cela puisse en partie, expliquer le lien négatif observé entre l'implication dans la RSE et la pratique de négociation par rapport à la modalité de référence qui est « informelle ». Ce résultat n'indique donc pas de mesures allant au-delà du cadre légal dans ce domaine.

En revanche, sur d'autres thématiques, les entreprises auraient tout de même tendance à davantage consulter les délégués du personnel pour avis plutôt que de simplement les informer (tableau 29). C'est essentiellement le cas des thématiques en lien direct avec les conditions de travail des salariés et leur prise en considération. Il s'agit donc de ce qui relève le plus du champ d'action des délégués du personnel, la réglementation du travail. Ce résultat est particulièrement intéressant étant donné qu'il signifie que dans ces entreprises, les délégués du personnel auraient même tendance à être davantage écoutés. Par conséquent, à l'inverse de la situation économique, on peut déceler sur ces thématiques une forme de proactivité au sein des entreprises engagées dans la RSE.

Ces résultats de façon générale, peuvent aussi s'expliquer par la nature informelle des relations dans les PME, dotées par essence, d'une certaine proximité des acteurs (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011 ; El Abboubi et Cornet, 2012 ; Oueghlissi, 2013 ; Vacher et Mathieu, 2016 ;). Ils n'iraient ainsi pas jusqu'à la formalisation d'une négociation entre partenaires sociaux mais la proximité inhérente, pourrait encourager des processus comme la consultation. Rappelons dans une moindre mesure, que le Luxembourg aurait moins tendance à négocier au niveau de l'entreprise, ce qui serait aussi un élément potentiellement explicatif de ce résultat. Cette constatation rejoint la théorie des systèmes de relations industrielles propres à chaque pays. Ce système joue non seulement sur l'adoption de la RSE, ses modalités de mise en œuvre, mais aussi sur les relations

---

<sup>15</sup> Source Internet : Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg – Guichet.lu : <https://guichet.public.lu> [dernière consultation le 29/09/2018]

et les négociations dans les entreprises. Au cours de ce travail, on a pu voir que le Luxembourg se situait justement dans un modèle particulier de relations professionnelles.

Le secteur ainsi que le nombre de syndicats représentés dans l'entreprise, sont en revanche des paramètres importants dans la recherche de solutions négociées ou non avec les délégués du personnel.

Concernant le secteur d'activité, on peut constater que, contrairement à l'hypothèse 1, le secteur industriel est associé positivement aux pratiques de négociation. Ce secteur tendrait ainsi à privilégier la participation représentative par rapport à la participation individuelle via les pratiques de GRH participatives.

Aussi, si le nombre de syndicats permet d'observer de telles associations positives sur la négociation avec les délégués du personnel, cela peut s'expliquer par le fait que les PME et les grandes entreprises ne sont pas égales en termes d'instances représentatives et par suite, en termes de négociation. Les PME tendent à consulter les délégués du personnel tandis que les grandes entreprises auront davantage tendance à solliciter les syndicats. Globalement, les PME et leurs dirigeants reconnaissent moins l'utilité des syndicats même si ces derniers y sont bien représentés. De ce fait, les représentants de la direction des PME tendent à dialoguer avec les représentants élus plutôt qu'avec les délégués syndicaux (Amossé et Jacod, 2008). Selon les résultats, la présence des syndicats n'empêche en rien la négociation avec les délégués du personnel et au contraire, cela pose même la question de savoir si les entreprises qui tendent à être institutionnalisées par la présence, tant de représentants élus que de délégués syndicaux, ne seraient pas encore plus enclines à la négociation avec les différentes instances. En soulevant de nouveaux questionnements, ce résultat semble plus qu'intéressant à relever. Par ailleurs, cela rappelle certains travaux comme ceux de Boodoo (2016) et Jung et Park (2015) qui ont étudié l'influence des syndicats dans le cadre de la RSE ou Salesina (2012) qui a pu montrer que les délégués syndicaux pouvaient être positivement associés à des pratiques individuelles de participation.

Après avoir vérifié et considéré les effets de l'implication RSE sur la négociation avec les délégués du personnel dans le cadre de notre hypothèse 2, il nous faut à présent, évaluer les effets d'interactions entre participation institutionnelle (négociation avec les délégués du personnel) et participation non institutionnelle (pratiques de GRH participatives) des PME luxembourgeoises ayant adopté une démarche RSE.

### **6.2.3. L'effet d'interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives dans les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solution négociée avec les délégués du personnel**

Il est maintenant nécessaire d'analyser l'interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives dans les PME actives dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Nous partons de l'hypothèse que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives, recherchent moins souvent une solution négociée avec les délégués du personnel. On suppose alors que les pratiques puissent se substituer.

Pour la vérification de cette hypothèse, nous réalisons des modèles logit binaires en reprenant les mêmes thématiques de négociation qu'auparavant, à savoir la situation de l'emploi, l'organisation du travail, le temps de travail, les salaires, la formation, la santé et la sécurité au travail et l'égalité hommes/femmes. A cela, on ajoute une variable regroupant la mise en œuvre d'une négociation sur plus de cinq thématiques. Toutes ces variables représentent nos variables à expliquer. La variable explicative, quant à elle, considère non seulement le fait que les PME adoptent une démarche RSE dans le domaine social mais aussi, le fait qu'elles mettent également en œuvre plus de six pratiques de GRH participatives. Cela nous permet ainsi de savoir si l'implication RSE combinée aux pratiques de GRH participatives influence positivement ou négativement la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Les modèles et leurs résultats sont présentés dans le tableau 30.

**Tableau 30 : Modèles Logit : Effets d'interaction des pratiques de GRH participatives des PME sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel**

		Négociation avec les délégués du personnel concernant...				
		> 5 thematiques	la situation économique	l'emploi	l'organisation du travail	le temps de travail
Variables		Coefficients				
<b>PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives</b>						
Ancienneté		-17,734(0)	-18,299(0)	-18,838(0)	<b>0,659*(2,744)</b>	0,194(0,21)
Appartenance à un groupe		-0,616***(4,789)	-0,324(1,929)	-0,355*(2,959)	-0,113(0,413)	-0,015(0,008)
Siège au Luxembourg		-0,203(0,163)	-0,941*(3,285)	-0,299(0,722)	0,374(1,812)	0,32(1,458)
Marché géographique principal au Luxembourg		-0,434(0,372)	0,912(2,323)	0,059(0,018)	-0,068(0,049)	-0,27(0,757)
Nombre de syndicats		-0,421(0,98)	0,443(1,365)	-0,197(0,458)	-0,18(0,58)	-0,078(0,115)
Taille		0,901****(7,655)	0,375(1,912)	0,262(1,165)	0,48***(6,158)	0,817****(19,287)
Secteur		-0,712(2,426)	-0,97***(5,638)	0,053(0,034)	-0,034(0,022)	-0,094(0,186)
constante		0,753*(3,744)	0,301(0,996)	0,337(1,579)	0,459***(4,099)	0,294(1,821)
		-1,97***(4,696)	-1,36*(3,022)	-1,699****(7,047)	-2,399****(18,919)	-2,864****(27,563)
	Khi-deux	24,073***	28,708***	15,2*	19,339***	27,593***
	Log de vraisemblance -2	253,197	360,209	455,597	621,548	659,684
	R-deux de Cox et Snell	0,031	0,037	0,020	0,025	0,036
	R-deux de Nagelkerke	0,102	0,093	0,043	0,044	0,060
Nombre d'observations : 755						

\* : significativité à 10 %

\*\* : significativité à 5 %

\*\*\* : significativité à 1 %

Négociation avec les délégués du personnel concernant...				
Variables	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	l'égalité hommes/ femmes
	Coefficients			
<b>PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives</b>	-0,54(0,725)	-0,697(0,855)	-0,37(0,44)	-0,141(0,075)
Ancienneté	-0,148(0,647)	-0,12(0,417)	-0,193(1,348)	-0,179(1,118)
Appartenance à un groupe	-0,07(0,053)	-0,43(1,688)	0,236(0,82)	0,24(0,771)
Siège au Luxembourg	0,061(0,028)	0,177(0,193)	-0,761**(4,574)	-0,268(0,651)
Marché géographique principal au Luxembourg	-0,24(0,88)	0,173(0,418)	-0,104(0,2)	-0,07(0,087)
Nombre de syndicats	0,512**(6,194)	-0,109(0,253)	0,188(0,964)	0,347*(3,285)
Taille	-0,366(2,061)	-0,087(0,115)	-0,206(0,803)	-0,441*(3,428)
Secteur	0,543**(5,334)	0,673**(8,481)	0,341(2,452)	0,492**(5,028)
constante	-1,853*** (10,263)	-1,575(7,317)	-1,209**(5,341)	-1,381**(6,684)
Khi-deux	15,896***	20,137***	12,477	13,68*
Log de vraisemblance -2	566,977	562,736	655,390	640,858
R-deux de Cox et Snell	0,021	0,026	0,016	0,018
R-deux de Nagelkerke	0,039	0,049	0,028	0,031
Nombre d'observations : 755				

\* : significativité à 10 %    \*\* : significativité à 5 %    \*\*\* : significativité à 1 %

**Tableau 30 (suite)**

## *Analyse des résultats*

Les modèles nous permettent de constater que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui favorisent la participation directe des salariés, augmentent de 1,9 fois la probabilité que la direction recherche également une solution négociée avec les délégués du personnel sur l'organisation du travail (significativité à 10 %).

Le nombre de syndicats est positivement et significativement associé à la négociation avec les délégués du personnel sur plus de cinq thématiques (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,5) mais aussi plus précisément, concernant l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6), le temps de travail (significativité à 1 %, odd-ratio = 2,3), les salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,7) et l'égalité hommes/femmes (significativité à 10 %, odd-ratio = 1,4).

De même, le secteur industriel est positivement corrélé à la négociation avec les délégués du personnel sur plus de 5 thématiques (significativité à 10 %, odd-ratio = 2,1) mais aussi plus particulièrement, sur l'organisation du travail (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6), les salaires (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,7), la formation (significativité à 1 %, odd-ratio = 2) et l'égalité hommes/femmes (significativité à 5 %, odd-ratio = 1,6).

La taille de la PME, quant à elle, est associée négativement à la négociation avec les délégués du personnel sur la thématique de la situation économique (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 0,4) et de l'égalité hommes/femmes (résultat significatif à 10 %, odd-ratio = 0,6).

Etant donné que l'organisation du travail constitue le seul résultat significatif sur notre variable réponse, il est préférable de détailler les résultats obtenus en effectuant une régression logistique multinomiale englobant distinctement toutes les modalités de réponses relatives à chacune de nos variables à expliquer, soit chacune des thématiques (« ne fait rien », « informe », « consulte pour avis », « recherche une solution négociée »). Nous obtenons les résultats du tableau 31.

On peut observer que les PME impliquées dans le domaine social de la RSE et qui favorisent la participation non institutionnelle via des pratiques de GRH participatives, auraient moins tendance à consulter pour avis plutôt qu'à simplement « informer » (modalité de référence) sur la thématique de l'emploi (résultat significatif à 10 %, odd-ratio = 0,3). Il en est de même sur la thématique des salaires avec un résultat significatif à 5 % et un odd-ratio de 0,1.

En revanche, la relation est positive dans les domaines de la santé et sécurité au travail (résultat significatif à 10 %, odd-ratio = 2) ainsi que pour l'égalité hommes/femmes (résultat significatif à 5 %, odd-ratio = 2,1). Sur ces thématiques, les PME tendraient alors davantage à consulter pour avis plutôt qu'à informer.

D'après un résultat significatif à 10 %, on peut également noter que ces PME auraient 3 fois plus de chance de négocier avec les délégués du personnel sur la thématique de l'organisation du travail.

Les modèles sont tous significatifs de par leur coefficient du khi2, hormis le modèle relatif à la négociation sur la santé et sécurité au travail dans le tableau 30 et celui relatif à la thématique de l'égalité hommes/femmes dans le tableau 31.

**Tableau 31 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 3**

		Attitude de la direction envers les délégués du personnel concernant ...							
Variables		la situation économique	Emploi	organisation du travail	temps de travail	les salaires	la formation	la santé / sécurité au travail	l'égalité homme/ femme
Ne fait rien	Constante	-5,572*** (14,299)	-3,059*** (5,895)	-2,106** (3,2)	-5,381*** (18,091)	-1,533*** (4,733)	-2,167** (5,264)	-3,753*** (9,824)	-1,891*** (7,206)
	PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-19,192 ( )	-19,366 ( )	-18,692 ( )	-0,646 (0,354)	0,275 (0,302)	-0,784 (0,545)	-18,957 ( )	-0,546 (0,491)
	Ancienneté	0,728 (2,386)	0,419 (1,051)	-0,211 (0,304)	0,55 (1,865)	-0,054 (0,056)	0,182 (0,358)	0,355 (0,836)	-0,288 (1,633)
	Appartenance à un groupe	-0,774 (1,216)	-0,208 (0,108)	-1,945* (3,33)	-0,094 (0,03)	0,158 (0,207)	-0,441 (0,969)	0,134 (0,06)	-0,005 (0)
	Siège au Luxembourg	0,778 (0,957)	0,816 (1,337)	2,112* (3,43)	-0,381 (0,272)	0,062 (0,024)	-0,203 (0,104)	-0,202 (0,087)	0,303 (0,515)
	Marché géographique principal au Luxembourg	-0,204 (0,153)	-0,062 (0,015)	0,211 (0,153)	-0,451 (0,924)	-0,084 (0,078)	0,071 (0,033)	-0,025 (0,003)	0,095 (0,094)
	Nombre de syndicats	-0,075 (0,029)	-0,548* (1,339)	-0,408 (0,639)	-0,219 (0,254)	-0,288 (1,103)	-0,408 (1,329)	-0,585* (1,657)	0,163 (0,37)
	Taille	0,318 (0,439)	-0,346 (0,448)	0,393 (0,586)	1,376*** (8,877)	0,075 (0,065)	0,208 (0,3)	0,765* (2,977)	0,28 (0,883)
	Secteur	0,308 (0,43)	0,239 (0,254)	-0,669 (1,523)	-0,336 (0,439)	-0,325 (1)	-0,654 (2,356)	-0,193 (0,164)	0,037 (0,015)
	Constante	-2,185*** (8,712)	-1,068* (3,82)	-1,275*** (7,554)	-2,197*** (20,678)	-1,307** (5,213)	-0,422 (0,855)	-1,709*** (13,789)	-1,838*** (12,901)
Consulte pour avis	PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-1,078 (1,057)	<b>-1,124* (3,076)</b>	0,453 (1,286)	-0,343 (0,667)	<b>-2,084*** (4,024)</b>	-0,112 (0,086)	<b>0,682* (3,451)</b>	<b>0,748** (3,867)</b>
	Ancienneté	0,091 (0,146)	0,222 (1,571)	0,254* (2,945)	0,539*** (11,935)	0,103 (0,315)	-0,07 (0,23)	0,022 (0,022)	0,069 (0,178)
	Appartenance à un groupe	-1,002** (4,39)	-0,755* (5,774)	-0,232 (0,968)	0,098 (0,168)	-0,536* (2,894)	-0,489** (4,189)	0,232 (1,005)	-0,098 (0,143)
	Siège au Luxembourg	1,015* (3,591)	1,274*** (13,473)	0,774*** (7,942)	0,439 (2,547)	0,897** (6,308)	0,697** (6,584)	0,026 (0,01)	0,269 (0,833)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,008 (0,042)	-0,279 (1,408)	0,28 (1,985)	-0,131 (0,429)	-0,128 (0,265)	0,091 (0,213)	0,025 (0,016)	-0,018 (0,007)
	Nombre de syndicats	-0,008 (0,001)	0,138 (0,519)	0,035 (0,044)	0,005 (0,001)	0,269 (1,746)	-0,011 (0,005)	0,404** (6,12)	0,257 (2,029)
	Taille	-0,335 (1,067)	-0,775*** (10,031)	-0,148 (0,592)	0,102 (0,271)	-0,509** (4,194)	-0,032 (0,028)	0,264 (1,986)	0,187 (0,825)
	Secteur	0,621** (4,774)	0,54** (6,481)	-0,091 (0,233)	0,206 (1,166)	0,241 (1,137)	0,048 (0,064)	0,201 (1,144)	0,169 (0,666)
	Constante	-1,275 (2,622)	-1,373** (4,466)	-2,129*** (13,697)	-2,978*** (27,219)	-1,47** (6,142)	-1,004* (2,739)	-1,18** (4,559)	-1,177** (4,45)
	PME impliquées dans la RSE sociale ET plus de 6 pratiques de GRH participatives	-18,791 (0)	-19,308 (0)	<b>0,831* (3,567)</b>	0,056 (0,016)	-0,695* (1,168)	-0,764 (0,997)	-0,064 (0,012)	0,076 (0,02)
Recherche une solution négociée	Ancienneté	-0,295 (1,578)	-0,3 (2,041)	-0,032 (0,03)	0,172 (0,933)	-0,136 (0,517)	-0,133 (0,476)	-0,171 (0,949)	-0,19 (1,152)
	Appartenance à un groupe	-1,021** (3,868)	-0,418 (1,386)	0,265 (0,845)	0,348 (1,566)	-0,14 (0,202)	-0,596* (3,082)	0,325 (1,373)	0,214 (0,668)
	Siège au Luxembourg	0,993* (2,741)	0,323 (0,525)	0,266 (0,654)	-0,113 (0,117)	0,221 (0,351)	0,387 (0,875)	-0,754** (4,068)	-0,162 (0,217)
	Marché géographique principal au Luxembourg	0,444 (1,359)	-0,251 (0,714)	-0,078 (0,101)	-0,14 (0,335)	-0,268 (1,04)	0,207 (0,558)	-0,098 (0,162)	-0,005 (0,071)
	Nombre de syndicats	0,373 (1,858)	0,27 (1,243)	0,488** (5,747)	0,812*** (17,086)	0,539*** (6,463)	-0,134 (0,332)	0,322 (2,497)	0,431** (2,469)
	Taille	-0,992** (5,848)	-0,105 (0,131)	-0,079 (0,11)	0,001 (0)	-0,449* (2,965)	-0,086 (0,105)	-0,074 (0,091)	-0,364 (2,148)
	Secteur	0,381 (1,573)	0,459* (2,825)	0,405* (2,919)	0,355* (2,393)	0,563*** (5,441)	0,653*** (7,293)	0,407** (3,133)	0,539** (5,514)
	Cox et Snell	0,072	0,077	0,062	0,079	0,056	0,049	0,056	0,038
	Nagelkerke	0,099	0,093	0,070	0,089	0,064	0,055	0,063	0,042
	McFadden	0,057	0,046	0,030	0,037	0,028	0,023	0,026	0,017
Log de vraisemblance -2	438,688	530,255	633,420	649,747	646,103	671,727	637,565	720,173	
Khi-deux	56,771***	60,71***	48,39***	62,016***	43,8***	57,888**	43,699***	29,413	

\* : significativité à 10 %    \*\* : significativité à 5 %    \*\*\* : significativité à 1 %



### *Interprétation des résultats*

Les résultats sont en demi-teinte. Sur la thématique de l'organisation du travail, les entreprises auraient même tendance à favoriser la négociation avec les délégués du personnel en parallèle des pratiques de GRH participatives.

Dans les résultats de l'hypothèse 2 (tableau 29), nous avons observé qu'au sein des PME engagées dans la RSE, la direction tendrait à favoriser la consultation pour avis des délégués du personnel en matière d'organisation du travail. Cela peut être assimilé à une attitude relativement proactive dans le cadre de la RSE. Dans les résultats de l'hypothèse 3, on constate que dans les PME engagées dans la RSE et mettant en œuvre des pratiques de GRH participatives, la direction tend à rechercher une solution négociée avec les délégués du personnel sur la thématique de l'organisation du travail. Il y a par conséquent, un rôle modérateur positif de la mise en œuvre des pratiques de GRH participatives sur les pratiques de négociation. Ainsi, non seulement ces entreprises favorisent les pratiques de GRH participatives mais aussi, la recherche de solutions négociées. On peut supposer que les entreprises déjà engagées dans une démarche proactive, le sont encore plus lorsqu'elles instaurent déjà des pratiques de GRH participatives dans le domaine de l'organisation du travail. Cette thématique peut éventuellement ressortir du fait que l'organisation du travail soit un sujet sensible, induisant la possible modification des conditions de travail, du rythme de travail, de la pénibilité, de l'utilisation des compétences ou encore de mesure de la performance. Ces sujets peuvent être plus enclins à la négociation et plus facilement abordés de manière formelle par l'intermédiaire des délégués du personnel afin de trouver le bon compromis.

En outre, des éléments vont dans le sens de nos résultats de l'hypothèse 2 en suggérant encore une fois, une consultation des délégués du personnel plutôt qu'une véritable négociation. C'est ici le cas pour l'égalité hommes/femmes et le thème de la santé et de la sécurité au travail.

Par contre, dans un troisième cas de figure, notamment sur la situation de l'emploi et les salaires, la RSE associée à des pratiques de GRH participatives agirait négativement sur la consultation par rapport à l'unique information des délégués du personnel. Ce résultat va davantage dans le sens de notre hypothèse. La tendance des résultats est par conséquent assez dépendante des thématiques.

En définitive, on ne peut pas affirmer qu'une pratique se substitue à l'autre, elles peuvent uniquement éventuellement se compléter dans certains cas. Ces résultats rejoignent, dans une même idée et une certaine mesure, les travaux anglo-saxons de Machin et Wood (2005) qui

questionnaient la substitution du syndicalisme par des formes alternatives de communication. Ils ont à une complémentarité du management des ressources humaines au sein de l'entreprise.

**L'hypothèse 3** selon laquelle les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE et qui ont recours à des pratiques de GRH participatives négocient moins avec les délégués du personnel **n'est pas validée**.

Par ailleurs, la vérification de cette hypothèse nous a permis de constater à nouveau, comme pour l'hypothèse 2, que le nombre de syndicats joue un rôle important dans la négociation avec les délégués du personnel, tout comme le secteur d'activité.

Même si en milieu PME, une bonne représentativité des syndicats ne prévaut pas sur la négociation avec les délégués du personnel, le fait que cette variable ait un effet positif sur la négociation n'est pas forcément attendu. Comme nous l'avions également suggéré dans les résultats de l'hypothèse 2, on pourrait alors supposer que la prédisposition d'une entreprise à l'institutionnalisation par la présence de nombreux syndicats, a un impact positif sur les formes institutionnelles de participation de manière générale.

Aussi, comme pour la précédente hypothèse, le rôle des syndicats est un élément intéressant au regard de divers travaux. C'est le cas de Salesina (2012) qui a étudié leur influence sur la participation mais aussi Boodoo (2016) et ses travaux relatifs à l'influence des syndicats sur les politiques internes et externes de RSE ou Jung et Park (2015) concernant le rôle modérateur positif des syndicats sur la relation RSE-performance organisationnelle.

A la lumière de ces éléments, on peut donc tout de même constater une certaine proactivité des PME qui mettent en œuvre dans le cadre de la RSE, des pratiques de GRH participatives allant par conséquent au-delà de l'unique cadre législatif. Pour autant, on ne peut pas affirmer que ces pratiques soient véritablement privilégiées par rapport aux négociations avec les représentants du personnel. En effet, ces deux formes peuvent se compléter et les directions des PME souhaitent plus souvent consulter les délégués du personnel pour avis dans le cadre de la RSE plutôt que de simplement les informer, ce qui relève d'une attitude relativement proactive.

## Résumé du Chapitre 6

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche doctorale. Une première partie a été consacrée à la description des entreprises de l'échantillon et une seconde partie, au test des hypothèses.

En partant de notre base de données, des statistiques ont d'abord été réalisées avec pour objectif de décrire de notre échantillon représentatif composé de 755 PME du Luxembourg.

Ces entreprises sont issues de tous types de secteurs d'activités et réparties selon la NACE Rév. 2. Parmi elles, 163 déclarent être impliquées dans la RSE et 86 le sont plus particulièrement dans le domaine social.

La démarche RSE des PME est le plus souvent décrite sur le site Internet de l'entreprise ou sur un autre support, hors rapport RSE ou rapport d'activité.

La plupart des entreprises tendent à désigner une ou plusieurs personnes afin de mettre en œuvre la RSE. En revanche, les procédures de suivi, de contrôle ou encore la mise en place d'un calendrier sont plus rares et concernent moins de la moitié des PME engagées dans la RSE.

Les entreprises analysées ont en majorité plus de 20 ans d'activité soit une activité déjà bien installée. Les PME impliquées dans le domaine social de la RSE entrent dans cette catégorisation et il a pu être observé qu'elles tendent à être syndiquées. Elles appartiennent en grande majorité à un groupe mais la localisation du siège au Luxembourg ne représente qu'une minorité des cas. En revanche, le marché géographique principal de leur activité se situe pour une majorité d'entre elles, au Luxembourg.

Afin de vérifier nos hypothèses et d'examiner les effets de l'implication dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation des PME luxembourgeoises, nous avons réalisé des modèles logit.

On a d'abord analysé les effets de l'implication RSE sur les pratiques de GRH participatives, autrement dit sur la participation directe (vérification de H1).

Les modèles économétriques ont permis d'observer un effet positif de la RSE sur la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives et ainsi, de valider H1. Le tableau 32 récapitule les résultats obtenus sur l'hypothèse 1 et par suite, des sous-hypothèses qui en découlent.

On pourrait attribuer la nature de ces résultats à la communication des PME qui, par essence, est plus directe et surtout moins formelle au sein de ces structures de par la proximité existante entre la hiérarchie et les salariés.

Par ailleurs, des éléments de contexte ou environnementaux jouent un rôle dans la mise en œuvre de telles pratiques, faisant ainsi écho aux facteurs externes et contextuels de la RSE. On observe plus particulièrement dans ce sens, les effets positifs de l'appartenance à un groupe ou des PME de plus grande taille (de 50 à 249 salariés). On relève aussi les effets positifs ou négatifs d'un marché géographique principal localisé au Luxembourg selon les pratiques ou encore l'association négative entre la RSE et un siège situé au Luxembourg sur le nombre de réunions entre le personnel et la direction.

C'est ensuite l'hypothèse 2 relative aux effets de l'implication RSE des PME sur la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel (participation institutionnelle) qui a été testée.

Le tableau 33 résume les résultats de la vérification de H2 avec les sous-hypothèses afférentes. L'hypothèse 2 serait ainsi non validée. Les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ne chercheraient pas davantage de solutions négociées avec les délégués du personnel quelle que soit la thématique considérée. En revanche, les résultats montrent que la RSE favoriserait tout de même la consultation des délégués du personnel par rapport à leur simple information.

Par contre, les caractéristiques de l'entreprise comme la taille, le secteur d'activité ou le nombre de syndicats seraient liés aux pratiques de négociation. On note plus particulièrement l'effet positif du nombre de syndicats sur la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel.

Cette phase du travail s'est clôturée par la vérification de l'hypothèse 3 concernant l'effet d'interaction entre la mise en place de pratiques de GRH participatives et la recherche de solutions négociées avec les délégués du personnel. Notre étude suppose que les PME qui favorisent la participation directe aient moins recours aux pratiques de négociation.

Le tableau 34 témoigne des résultats obtenus et indique que l'hypothèse 3 n'est pas validée. Néanmoins, quelques enseignements intéressants peuvent en être tirés. Le détail des résultats permet de montrer qu'au contraire, sur la thématique de l'organisation du travail par exemple, la mise en œuvre de la RSE en parallèle de pratiques de GRH participatives expliquerait un recours aux négociations avec les délégués du personnel. Cette observation va dans le sens radicalement opposé de notre hypothèse. D'autres résultats quant à eux, vont dans le sens des

résultats de l'hypothèse 2 en montrant un effet positif de la participation directe combinée à la RSE sur les pratiques de consultation des délégués du personnel. Cela se constate notamment sur la santé et la sécurité au travail ou encore sur l'égalité hommes/femmes. A contrario, une autre catégorie de résultats se rapproche un peu plus de notre hypothèse sur les thématiques des salaires ou de la situation de l'emploi. En effet, il en ressort l'idée que la RSE, mise en œuvre en parallèle de pratiques de participation non institutionnelle par les PME, agirait négativement sur la consultation des délégués du personnel.

Une hypothèse est ainsi globalement validée mais les deux autres, bien que non validées, offrent des enseignements intéressants concernant les effets de la RSE sur les pratiques de participation dans les PME luxembourgeoises.

En outre, en confrontant les résultats des trois hypothèses, on peut faire trois observations. Premier constat, plus les PME sont « grandes », plus elles auraient tendance à user de pratiques de GRH participatives plutôt que de pratiques de négociation avec les délégués du personnel. Second constat, le secteur de l'industrie tendrait à privilégier des pratiques de négociation et non les pratiques de GRH participatives. Troisième constat et non le moindre, la RSE n'est pas associée à une prise de parole ou à un dialogue direct avec les salariés ou leurs représentants, délégués du personnel.

La figure 15 illustre nos résultats par la mise en exergue des associations relevées dans cette étude à travers la vérification de nos trois hypothèses.

La majorité des résultats obtenus sur H1, H2 et H3 pourraient s'expliquer par les caractéristiques propres aux PME et l'on entend ici, la proximité inhérente à ces structures et la non formalisation de leurs pratiques. Par ailleurs, les autres variables, éléments contextuels ou environnementaux ayant des effets modérateurs sur l'explication de nos variables dépendantes, font référence aux facteurs explicatifs de la RSE auxquels nous faisons allusion dans la partie théorique.

**Tableau 32 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 1**

<b>H1 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives</b>	<b>VALIDE</b>
H1.1. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées</u>	<b>VALIDÉ</b>
H1.2. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>réalisation d'enquêtes auprès des salariés</u>	<b>VALIDÉ</b>
H1.3. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à <u>l'organisation de fêtes, soirées et séminaires</u>	<b>VALIDÉ</b>
H1.4. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à <u>l'aménagement d'espaces de discussion en entreprise</u>	<b>VALIDÉ</b>
H1.5. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à <u>l'aménagement d'espaces de discussion ouverts sur l'Intranet ou réseaux sociaux</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H1.6. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>diffusion d'informations via les panneaux d'affichage et les bulletins d'information</u>	<b>VALIDÉ</b>
H1.7. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont plus souvent recours à la <u>diffusion régulière d'informations par mail/Intranet</u>	<b>VALIDÉ</b>
H1.8. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont tendance à <u>favoriser les réunions entre la direction et les salariés</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H1.9. Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE ont tendance à <u>donner plus de temps de parole aux salariés durant les réunions entre la direction et les salariés</u>	<b>NON VALIDÉ</b>

**Tableau 33 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 2**

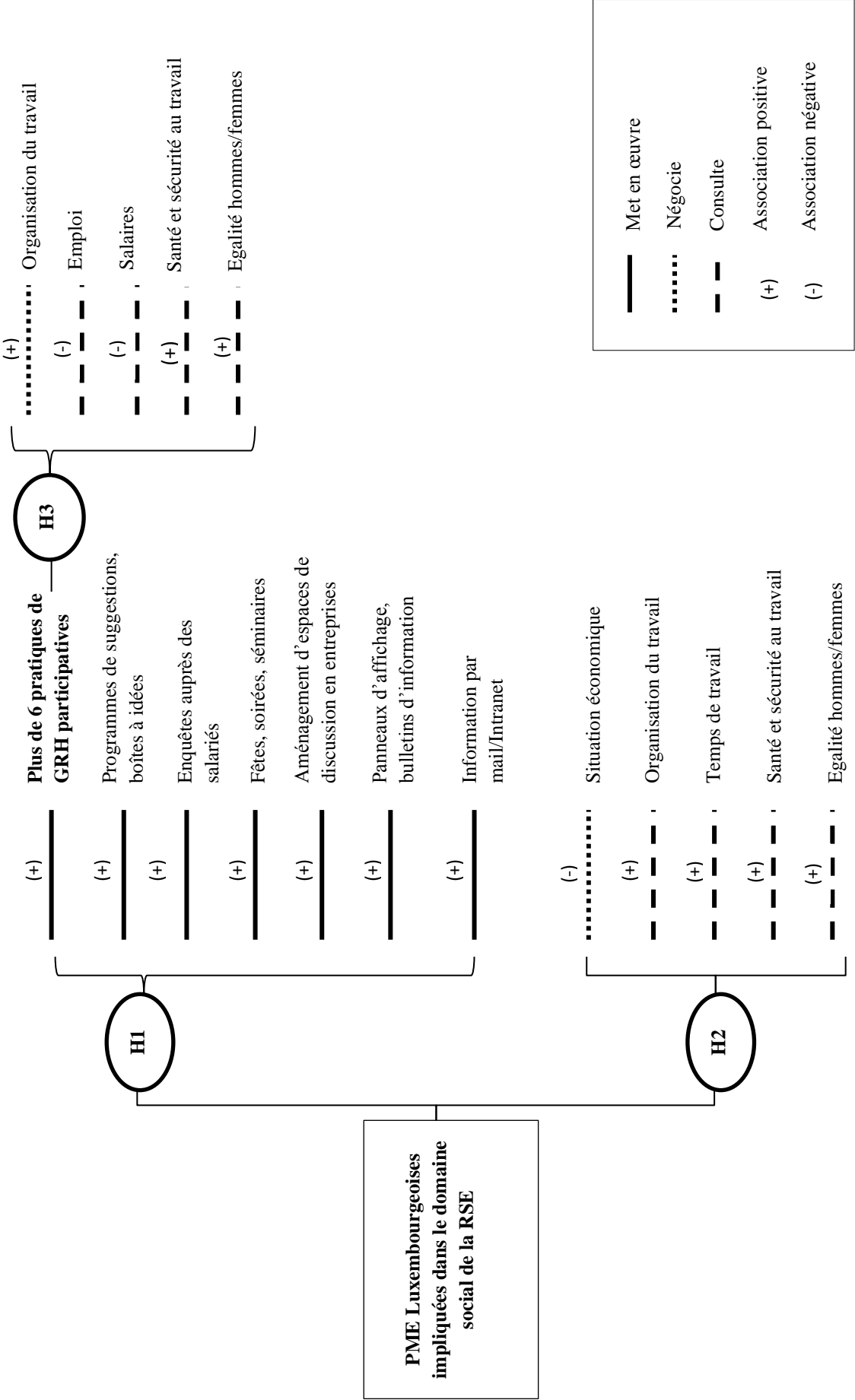
<b>H2 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel</b>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.1. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la situation économique</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.2. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'emploi</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.3. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'organisation du travail</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.4. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>le temps de travail</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.5. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>les salaires</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.6. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la formation</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.7. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la santé et sécurité au travail</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H2.8. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'égalité hommes/femmes</u>	<b>NON VALIDÉ</b>

**Tableau 34 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 3**

<b>H3 : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel</b>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.1. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la situation économique</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.2. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'emploi</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.3. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'organisation du travail</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.4. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>le temps de travail</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.5. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>les salaires</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.6. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la formation</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.7. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>la santé et sécurité au travail</u>	<b>NON VALIDÉ</b>
H3.8. : Les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE et qui ont plus souvent recours à des pratiques de GRH dites participatives recherchent moins souvent une solution négociée avec les représentants du personnel concernant <u>l'égalité hommes/femmes</u>	<b>NON VALIDÉ</b>



**Figure 15 : Relations entre l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation**



### **Conclusion de la partie III**

Dans cette dernière partie, un premier chapitre présente notre démarche méthodologique. Il a d'abord été utile de préciser notre posture épistémologique, à savoir le positivisme aménagé. Ce développement a progressivement permis d'évoquer notre démarche hypothético-déductive, basée sur une méthode de recherche quantitative.

C'est ainsi que cette recherche se fonde sur deux questionnaires d'une enquête réalisée par le LISER sur le territoire luxembourgeois en 2013. Cette opportunité d'accès à des données secondaires a permis l'exploitation d'une base de qualité composée de 796 entreprises luxembourgeoises dont a été extrait un sous-échantillon de 755 PME exploitable pour l'étude. Cette base de données étant annoncée, ce sont nos choix en matière d'analyse statistique et de sélection des variables qui ont été précisés. Conformément à notre sujet de réflexion et à la nature des variables choisies, le choix du recours à des modèles de régression logistique binaire et multinomiale a été justifié.

La suite du développement a donné lieu à un second chapitre consacré à l'analyse empirique proprement dite. Les 755 PME constitutives de notre échantillon sont en majorité des entreprises de plus de 20 ans d'ancienneté. 86 PME sont actives dans le domaine social de la RSE. Une tendance à une plus forte syndicalisation de ces dernières à travers le nombre de syndicats représentés dans ces structures a par ailleurs pu être remarquée. Les PME dans leur ensemble, usent principalement du site Internet de l'entreprise afin de décrire leur démarche de responsabilité sociale. Il semblerait qu'elles utilisent également un autre type de support, autre que le rapport d'activité ou le rapport RSE. Elles ont également plutôt tendance à désigner une ou plusieurs personnes en charge de la démarche. Les procédures de contrôle et de suivi de sa mise en œuvre sont assez rares comme peuvent le présupposer la nature, par essence « informelle », des pratiques au sein des PME. Nombre des PME actives dans le domaine social de la RSE font partie d'un groupe. Le marché géographique principal de leur activité se situe le plus souvent au Luxembourg mais le siège est, dans une majorité des cas, localisé dans un autre pays européen ou à l'étranger. Cette partie descriptive s'est clôturée par des tests du Khi2 sur nos variables à expliquer et nos variables « réponses » afin d'envisager l'existence de liens entre elles avant de réaliser nos modèles économétriques. C'est alors que des modèles de type logit ont permis de conclure à différentes observations relatives à nos hypothèses.

Notre première hypothèse selon laquelle **les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives**, c'est-à-dire à des pratiques de participation directes des salariés, est validée. En effet, nous avons pu voir que l'implication RSE de ces entreprises est reliée à la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées, la réalisation d'enquête auprès des salariés, l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, l'aménagement d'espaces de discussion informelle, l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information ainsi que la diffusion d'informations par mail et Intranet. L'implication dans le domaine social de la RSE serait ainsi positivement associée à six variables, soit à la mise en œuvre de six pratiques de GRH participatives. La fréquence des réunions entre la direction et les salariés, le temps de parole consacré au personnel ainsi que les espaces de discussion sur Intranet ou sur les réseaux sociaux ne sont cependant pas liés à la RSE. On observe tout de même que la RSE des PME serait corrélée à la mise en œuvre de plus de six pratiques de GRH participatives. C'est notamment à partir de ce résultat que nous pouvons valider H1.

Ces résultats montrent l'existence d'un lien entre GRH et RSE et notamment celui selon lequel, la RSE influence la GRH et ses pratiques. C'est ce que soulignent Voegtlin et Greenwood (2016) dans leurs perspectives théoriques du lien entre RSE et management des ressources humaines.

L'obtention de tels résultats pourrait être rattachée à la nature des pratiques des PME, souvent moins formelles et moins institutionnalisées de par la proximité de la hiérarchie avec le personnel (Boyer, Scotto, Tiffon, 2011 ; Vacher et Mathieu, 2016). Les PME peuvent alors préférer un dialogue plus informel sans forcément passer par l'organisation de réunions officielles par exemple. Par ailleurs, l'importance de l'influence de paramètres comme l'appartenance à un groupe ou le marché géographique principal de l'activité, rappelle les éléments contextuels ou environnementaux qui peuvent agir sur l'application d'une démarche RSE et par suite, des pratiques afférentes (O'Riordan et Fairbrass, 2008). La vérification de cette hypothèse amène également à remarquer un résultat intéressant concernant la relation négative observée entre le siège localisé au Luxembourg et la fréquence des réunions entre la direction et les salariés. Ce constat tend à rappeler qu'il existe, selon les pays, différentes façons d'appréhender la RSE ainsi que les pratiques en matière de dialogue social et de relations professionnelles. Chaque pays ne fonctionne pas sous un même modèle commun et ce résultat tend à rappeler l'importance de ce paramètre dans la lecture des résultats.

L'hypothèse 2 selon laquelle **les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les délégués du personnel** n'est pas validée. On a pu spécifiquement observer l'absence de lien entre la RSE et la négociation avec les délégués du personnel concernant la situation économique. Les résultats indiquent également que la RSE des PME serait plutôt liée à des pratiques de consultation des délégués du personnel pour avis, ce qui résulte d'une attitude assez proactive. Les entreprises tendraient ainsi davantage à consulter pour avis et ne se contenteraient pas uniquement d'informer les délégués du personnel. Il est suggéré d'attribuer ces résultats à la proximité des acteurs des PME qui ne vont pas nécessairement jusqu'à une formalisation ou une institutionnalisation poussée des pratiques à travers une négociation formelle. En outre, on peut aussi en partie associer ces résultats au fait que les négociations au Luxembourg ne se font pas forcément au niveau de l'entreprise et que c'est un pays qui se trouve dans un modèle particulier de dialogue social. Cela fait par ailleurs écho aux différents systèmes de relations professionnelles. Les modèles réalisés ont également mis en exergue un élément intéressant en soulevant l'idée que plus il y a de syndicats dans l'entreprise, plus les pratiques avec les délégués du personnel seraient valorisées. Cela pose la question de la tendance à l'institutionnalisation d'une entreprise dans le sens où, si elle est fortement syndicalisée, elle serait peut-être également susceptible de donner davantage de poids aux délégués du personnel. L'entreprise favoriserait ainsi plus généralement les instances représentatives du personnel, délégués et syndicats confondus. En outre, ce résultat pourrait aussi être lié à la caractéristique des PME qui est de se référer davantage aux délégués du personnel qu'aux représentants syndicaux (Amossé et Jacod, 2008). Cet élément fait penser à certains travaux, notamment à ceux de Boodoo (2016) ou Jung et Park (2015) portant sur l'influence des syndicats sur l'activité RSE (cf. supra), ou encore à ceux de Salesina (2012) évoquant l'influence positive des délégués syndicaux sur les comportements participatifs.

La troisième hypothèse selon laquelle **les PME actives dans le domaine social de la RSE et qui ont recours à des pratiques de GRH participatives négocient moins avec les délégués du personnel** n'est pas validée. Trois types de résultats différents ont pu être observés. Un premier résultat va à l'encontre de notre hypothèse et fait ressortir que la combinaison entre RSE et pratiques de GRH participatives dans les PME tendrait à favoriser la négociation avec les délégués du personnel sur le thème de l'organisation du travail. Un second type de résultat montre un effet négatif sur les pratiques de consultation des délégués du personnel au sujet des salaires et de la situation de l'emploi. Cela irait, dans une moindre mesure, dans le sens de notre

hypothèse sans pour autant la confirmer, puisqu'il ne s'agit pas d'un effet négatif sur la pratique de négociation. Un résultat intermédiaire relierait de façon positive la RSE et les pratiques de GRH participatives à davantage de consultation des délégués du personnel pour avis. Les thématiques concernées sont l'égalité hommes/femmes et la santé et la sécurité au travail. Par conséquent, les résultats diffèrent selon les thèmes considérés. On peut dès lors suggérer une éventuelle complémentarité des pratiques favorisant la communication institutionnelle d'une part et non institutionnelle (pratiques de GRH participatives) d'autre part, mais en aucun cas une substitution. Ce résultat rappelle les travaux de Machin et Wood (2005) questionnant la substitution de la syndicalisation par des formes non institutionnelles via la gestion des ressources humaines. Les résultats font également écho à ceux obtenus pour l'hypothèse 2 concernant l'importance des syndicats dans les pratiques de négociation avec les délégués du personnel. Cette observation nous mène à d'autres pistes de réflexion intéressantes.

D'après notre analyse, l'implication dans le domaine social de la RSE est donc bien associée à la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives. Cependant, le croisement des résultats relatifs aux trois hypothèses a permis de dégager l'idée que la RSE n'est pas associée à un dialogue direct, formel et en temps réel entre la direction et les salariés ou leurs représentants (délégués du personnel). La communication se fait davantage en différé et via des canaux ou supports spécifiques. Le dialogue au cours de réunions ou encore la véritable négociation ne semblent pas favorisés et c'est en cela que les résultats des hypothèses 2 et 3 rejoignent les résultats de l'hypothèse 1.

Plus généralement, le test de ces trois hypothèses et leurs résultats permettent de mettre en lumière la théorie de la gouvernance élargie aux parties-prenantes de la RSE mais aussi, les théories intégratives de la RSE au sens de l'intégration des parties-prenantes dans cette démarche. Parmi ces théories intégratives, ce travail fait appel au modèle stakeholder de la théorie des parties-prenantes. On y retrouve sa dimension normative et managériale dans la reconnaissance de la légitimité des parties-prenantes (parties-prenantes internes dans notre étude) et dans les pratiques mises en œuvre à leur égard. Il s'agit notamment ici, de pratiques de GRH participatives qui permettent de les prendre en considération dans des processus de participation et d'information tant ascendante que descendante. Cette étude centrée sur les pratiques participatives dont des pratiques relevant du management des ressources humaines, nous a donné l'occasion de revenir sur les liens théoriques entre GRH et RSE. On a notamment retenu le modèle de Harvard ou « Soft-Human Resource Management » qui s'attache à

l'engagement des ressources humaines dans une perspective d'intégration sociale. Il s'oppose au modèle du Michigan ou « Hard-Human Resource Management ». Cela permet de faire également le lien avec d'autres travaux comme ceux de Jamali, Dirani et Harwood (2015) qui, dans un modèle de co-crédation RSE-GRH, ont mis en exergue l'importance de la fonction ressources humaines dans l'opérationnalisation de la RSE, notamment à travers des notions d'engagement du personnel et de son management en ce sens.

A travers le cas du Luxembourg et de ses spécificités, notre travail a également permis de mettre en lien nos résultats avec la théorie des systèmes nationaux de relations industrielles. Cette étude confirme le modèle de O'Riordan et Fairbrass (2008) qui présentent le contexte ou l'environnement comme un élément déterminant des pratiques de dialogue dans le cadre de la RSE.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'enjeu de ce travail doctoral était de pouvoir déterminer de quelle manière se traduit l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE en termes de pratiques de participation et d'expression des parties-prenantes internes (salariés et leurs représentants).

Pour débiter cette recherche et nourrir notre argumentaire, il a d'abord fallu revenir sur la notion clé de RSE et sa définition. Cela a permis de préciser les implications et les acteurs que recouvre cette notion. C'est aussi de cette manière que la réflexion a naturellement débouché sur la notion sous-jacente de « parties-prenantes », largement mise en lumière dans les définitions et constitutive d'un enjeu majeur dans le cadre des démarches RSE. C'est en effet, une démarche plurielle, engendrant un management qui doit se faire avec et envers les parties-prenantes.

Revenir ensuite sur les théories encadrant le concept de RSE a permis d'apprécier une orientation « parties-prenantes » de certaines d'entre elles entrant notamment dans le groupe des théories intégratives et éthiques. Il a donc été normal de passer par la théorie des parties-prenantes et ses sous-théories comme celles de la gouvernance, plus précisément la gouvernance partenariale élargie aux parties-prenantes dans laquelle s'inscrit la RSE. Notre intérêt dans ce travail pour les parties-prenantes internes, nous a poussé à évoquer des perspectives théoriques du lien entre adoption de la RSE et attitudes des parties-prenantes à son égard mais aussi entre RSE et dialogue avec les parties-prenantes et enfin, le lien entre RSE et management des ressources humaines. C'est alors qu'une perspective théorique intégrative est apparue comme relativement intéressante dans sa prise en compte des parties-prenantes à travers les approches dites de « soft-management ».

Dans le prolongement, il a semblé judicieux d'aborder la confrontation des discours et pratiques de RSE. Identifier des déterminants de la RSE a conduit à mettre en évidence l'importance de la fonction ressources humaines comme vecteur de légitimité des démarches. Cette partie du développement a donc également été l'occasion de déterminer les pratiques responsables intégrées dans la dimension sociale de la RSE. Parmi elles, on retrouve les pratiques



d'information et de participation des salariés. Ces dernières, assez peu évoquées comparativement au domaine de l'emploi, de la diversité, de la formation et autres domaines relevant de la GRH, sont pourtant d'un intérêt primordial comme instrument permettant ce management « avec et envers les parties-prenantes ». Ces pratiques constituent pour les salariés, le moyen de s'exprimer et de faire entendre leurs avis ou revendications.

Après avoir défini ces pratiques responsables et pointé l'intérêt des pratiques favorisant la participation des salariés dans le cadre de la RSE, on a pu relever un clivage existant entre discours et pratiques de RSE mis en avant par certains auteurs.

On a ensuite cherché à voir ce qui a été fait dans d'autres études empiriques évoquant la gestion des ressources humaines et la RSE afin d'établir des tendances et des pratiques qui en ressortent. Il a pu être mis en avant que dans le contexte français, les entreprises dépassent rarement les frontières du droit. Toutefois, cette apparente faiblesse est à relativiser, puisque des pays comme la France, où le droit social est très développé, font apparaître des pratiques de GRH qui semblent classiques mais qui dans d'autres pays, seraient très avancées selon leur évolution du cadre juridique au travail. Des pratiques assez intéressantes ont été observées dans le cas de PME qui appuient certaines pratiques de GRH particulières à l'égard des salariés.

Afin de mettre en exergue les pratiques de participation qui ont suscité notre intérêt, nous avons consacré une partie du développement à ces dernières. Les pratiques de participation ou de « voice » des salariés ont préalablement été définies et identifiées dans la littérature dans une distinction entre participation informelle ou formelle et directe ou indirecte des salariés. Nous avons ainsi mis en avant ce qui ressort de ce point de vue dans les études empiriques déjà réalisées et avons observé, notamment dans des PME, une volonté de dialogue entre la direction et les salariés.

Toute cette première partie du travail nous a amené à concentrer notre recherche sur le lien entre pratiques de participation des salariés et RSE.

Le Luxembourg a constitué un cadre contextuel pertinent pour réaliser cette étude et il a été justifié de diverses façons. D'abord, les entreprises de ce pays sont plus engagées dans la RSE environnementale que sociale et les négociations, se font moins au niveau de l'entreprise que la France par exemple. Il semblait alors particulièrement intéressant d'étudier la traduction de l'engagement social en matière de participation des parties-prenantes internes dans des structures luxembourgeoises. De surcroît, le pays est en grande partie constitué de PME dont

les caractéristiques sont intéressantes au regard de la RSE. Il y a notamment leur proximité avec les parties-prenantes et leurs valeurs qui peuvent par ailleurs, impliquer un management différent des grandes entreprises, plus qualitatif et de conviction.

Enfin, la possibilité d'exploiter l'enquête réalisée par le LISER au sein d'entreprises du Luxembourg en 2013, est venue renforcer ce choix.

Dans la justification de la proposition de modèles d'analyse du lien entre RSE et pratiques de participation, on s'est attachés à revenir sur des travaux pertinents et sur les théories de la RSE, notamment les conceptions implicites versus explicite de la RSE, les perspectives théoriques du lien entre management des ressources humaines et RSE, la théorie des parties-prenantes et l'approche par les systèmes nationaux de relations industrielles. C'est à partir de là que nos modèles et nos hypothèses de recherche ont été proposés.

Il a ensuite été nécessaire d'aborder la méthodologie mise en œuvre et les résultats de la recherche. Après avoir spécifié notre positionnement épistémologique qu'est le positivisme aménagé, l'enquête a été présentée à travers les deux questionnaires qui la composent et les modalités de recueil des données. Les variables choisies pour le test de nos hypothèses ont été déterminées avec d'une part, les variables à expliquer que sont les variables de description de la participation des salariés et d'autre part, les variables explicatives. La méthodologie s'est clôturée par la justification du recours à des modèles de régression logistique.

La dernière étape de ce travail a été de présenter les résultats de la recherche. Les caractéristiques des entreprises observées ont d'abord été mises en lumière de façon générale à travers des statistiques descriptives, puis quelques tests préalables du khi<sup>2</sup> ont été effectués sur des variables d'intérêt relatives à nos hypothèses.

Nous avons ensuite testé nos hypothèses. L'effet de l'implication dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (participation non institutionnelle) a été vérifié et a ainsi pu valider l'hypothèse 1 selon laquelle les PME luxembourgeoises impliquées dans le domaine social de la RSE ont davantage recours à des pratiques de GRH participatives.

L'effet de l'implication dans le domaine social de la RSE sur la recherche d'une solution négociée avec les délégués du personnel (participation institutionnelle) a été testé et n'a pas validé l'hypothèse 2 d'après laquelle les PME luxembourgeoises qui adoptent une démarche RSE recherchent plus souvent une solution négociée avec les délégués du personnel.

Enfin, nous avons vérifié les effets d'interactions entre l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE associée à la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives et la recherche de solution négociée avec les délégués du personnel. Les résultats n'ont pas permis de valider l'hypothèse 3 supposant que les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE et qui ont recours à des pratiques de GRH participatives négocient moins avec les délégués du personnel.

En définitive, dans les PME du Luxembourg, l'implication dans le domaine social de la RSE favorise la participation des salariés à travers la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives impliquant des canaux de communication plutôt que des réunions formelles en présentiel. Il s'agit plus précisément de la mise en place de programmes de suggestions et boîtes à idées, de la réalisation d'enquêtes auprès des salariés, de l'organisation de fêtes, soirées et séminaires, de l'aménagement d'espaces de discussion informelle, de l'utilisation de panneaux d'affichage et de bulletins d'information et de diffusion d'informations par mail et Intranet. Si la négociation avec les délégués du personnel n'est pas privilégiée par ces organisations, leur consultation semble néanmoins constituer une pratique institutionnelle complémentaire aux pratiques de GRH participatives. Les pratiques de GRH participatives évoquées ainsi que la consultation des délégués du personnel peuvent ainsi être assimilées à des pratiques de RSE dans les PME du Luxembourg.

### *Les contributions de ce travail*

En confrontant les pratiques aux discours RSE, ce travail a pu permettre d'associer des pratiques effectives des PME à l'implication déclarée dans la RSE. Il s'agit plus précisément de l'implication RSE dans le domaine social et des pratiques en faveur de la participation des salariés jusqu'alors peu étudiées de cette manière.

Ce travail nous permet ainsi d'assimiler les pratiques de GRH participatives ainsi que les pratiques de consultation des délégués du personnel à des pratiques de RSE. A contrario, les pratiques de négociation avec les délégués du personnel, quant à elles, ne semblent pas forcément relever d'une telle démarche.

Ce travail constitue une contribution dans la lignée des travaux de Poussing, Thomas et Swaen (2017) qui, dans leurs travaux axés sur les entreprises luxembourgeoises, toutes tailles

confondues, ont pu avancer que la RSE de manière globale, favorise le dialogue entre employés et employeurs. Notre travail diffère et apporte une nouvelle contribution, dans la mesure où il s'intéresse au cas des PME exclusivement, à la RSE dans le domaine social plus particulièrement et qu'il étudie la mise en œuvre de diverses pratiques de GRH participatives comparativement au recours aux délégués du personnel. Ainsi, notre travail permet de mettre en exergue les spécificités des formes de participation de la PME dans le cadre d'une RSE, mise en œuvre dans sa dimension sociale plus particulièrement.

Dans la continuité de cette idée, c'est une contribution aux études empiriques existantes associant implication RSE, pratiques de gestion des ressources humaines ou pratiques de dialogue social. Notre volonté étant d'amener une valeur ajoutée à travers une étude plus approfondie des pratiques ne s'intégrant pas dans un cadre purement descriptif.

Un deuxième apport de cette recherche est de s'intéresser à des pratiques précises favorisant la communication et la participation des parties-prenantes internes (les salariés et leurs représentants). En effet, ce sont des pratiques assez peu évoquées et rarement directement associées à la RSE dans les travaux.

Comme on peut le constater, notamment à travers des travaux français, dans certains domaines de la GRH dans le cadre de la RSE, les PME tendent vers une certaine volonté de prendre soin de leurs salariés et de favoriser le dialogue entre eux et la direction. En outre, l'idée d'un meilleur dialogue social a parfois pu être avancée. Notre étude apporte alors un éclairage intéressant pour le Luxembourg. L'analyse réalisée, donne un aperçu plus précis des pratiques et des outils réellement mis en place en matière de communication avec les salariés. Elle montre aussi plus précisément, que les réunions entre la direction et les salariés ne dépendent pas vraiment de l'adoption de la RSE dans le domaine social au Luxembourg et que le siège de l'entreprise situé dans ce pays serait même négativement associé à cette pratique. De plus, concernant le dialogue avec les représentants du personnel, c'est la consultation avec les délégués du personnel qui serait davantage associée à la RSE mais non un vrai dialogue comme la négociation. Notre travail est donc constitutif d'un nouvel apport vis-à-vis des études empiriques existantes.

Dans une moindre mesure, nous contribuons à apporter un éclairage sur l'association entre une certaine formalisation des pratiques qui existe au sein des PME (à travers les outils et pratiques mises en œuvre) et le fait qu'elles soient actives dans la RSE. Cela rejoint l'idée mise en avant par El Abboubi et Cornet (2012) qui évoquaient la formalisation au sein des PME comme un enjeu de la certification RSE.

D'un point de vue théorique, cette étude a permis de mettre en lumière les liens théoriques entre RSE et pratiques de participation des parties-prenantes. Tout d'abord, elle fait référence aux théories intégratives de la RSE, notamment la théorie des parties-prenantes dans une dimension normative et managériale conduisant à intégrer ces acteurs dans cette démarche et à mener un management des parties-prenantes dans ce sens. Par suite, on a fait appel à la théorie de la gouvernance élargie aux parties-prenantes de la RSE dans un nouveau modèle de gouvernance qualifié de « partenarial ».

L'importance du management des parties-prenantes dans la RSE nous a amené à l'importance de la fonction ressources humaines et à étudier les liens entre GRH et RSE. Il en a découlé une référence à des approches de type « soft-management » avec l'intégration des parties-prenantes dans un modèle d'engagement de ces dernières incluant la nécessité de pratiques de GRH participatives. Ce travail, et notamment le lien positif observé entre RSE et pratiques de GRH participatives, a permis de mettre en lumière les perspectives théoriques du lien entre RSE et management des ressources humaines évoquées par Voegtlin et Greenwood (2016) et le modèle de co-crédation entre RSE et GRH issu des travaux de Jamali, Dirani et Harwood (2015).

En outre, cette étude a donné l'occasion de revenir sur les différentes conceptualisations de la RSE suivant les pays, induisant ainsi la mise en œuvre de pratiques plus ou moins poussées en matière de RSE. Le Luxembourg, comme d'autres pays européens, tend à une RSE de plus en plus explicite et donc volontaire. Cela laisse suggérer des pratiques au-delà du cadre légal et plus approfondies, notamment en matière de dialogue avec les parties-prenantes.

Enfin, ce travail est aussi une contribution à la théorie des systèmes de relations industrielles. Ces systèmes propres aux pays sont des facteurs explicatifs de la RSE et des pratiques de dialogue. A travers notre analyse, on a pu mettre en exergue que tout dialogue direct avec les salariés de manière formelle (réunions salariés/direction) ou toutes négociations avec leurs représentants, ne sont pas des pratiques auxquelles les PME ont recours dans le cadre de la RSE. Il s'agit davantage de communication à travers des canaux, de discussions informelles ou de consultation des délégués du personnel. On peut y voir l'éventualité d'une particularité du Luxembourg qui négocie normalement peu au niveau de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats avaient pu montrer que la localisation du siège au Luxembourg semble jouer en défaveur des réunions entre le personnel et la direction. Il y a donc là une contribution en termes d'élément apporté à un possible « modèle luxembourgeois » sur le plan du dialogue au sein des entreprises. Pour autant, il ne s'agit pas de s'avancer sur de tels résultats et ils sont à envisager avec prudence. En effet, il ne faut pas oublier les caractéristiques principales des PME, comme « la proximité » inhérente à ces structures. Elles font de de la PME elle-même, un potentiel

facteur également explicatif de ce résultat. Par nature, ces organisations ont davantage recours à de la communication informelle et moins institutionnalisée, favorisée et facilitée par cet avantage de proximité des acteurs.

La recherche effectuée, apporte une autre contribution dans le même esprit que les travaux anglo-saxons de Machin et Wood (2005) mais à travers un exemple européen. Comme ces auteurs, c'est une complémentarité des pratiques de participation institutionnelle et non institutionnelle qui a émergé. Il n'y a pas eu d'une réelle substitution des formes de participation.

Notre travail contribue également à des études réalisées au sujet de l'influence des syndicats sur l'activité RSE ou la mise en œuvre de programmes et politiques de RSE. Il s'agit notamment des travaux de Chun et Shin (2018), Boodoo (2016), Jung et Park (2015). Notre étude a envisagé l'influence inverse de la RSE sur l'activité des représentants du personnel. Les études existantes prennent majoritairement en compte l'influence syndicale en matière de RSE. Par ce travail, il a été possible d'analyser d'autres instances représentatives du personnel dans le process RSE. Par ailleurs, les détails de nos résultats ont pu indiquer une corrélation positive entre la présence de syndicats et les pratiques de négociation avec les délégués du personnel. Ce constat n'est pas inintéressant et rappelle l'étude de Salesina (2012), témoignant de l'influence positive de la présence syndicale sur les pratiques individuelles de participation.

### *Préconisations managériales*

Ce travail permet d'identifier les pratiques mises en œuvre, notamment en termes de pratiques de GRH participatives dans les entreprises déclarant mener une politique de RSE. D'un point de vue managérial, cela peut inviter les entreprises luxembourgeoises à mettre en place des pratiques parfois délaissées et pourtant adaptées à la PME.

D'une part, il peut s'agir de l'utilisation des réseaux sociaux dans l'objectif d'engager un dialogue ouvert avec les salariés et d'organiser davantage de réunions avec le personnel et favoriser leur temps de parole lors de ces dernières. Ainsi, cela leur permettrait de créer davantage de dialogue formel au sein des PME et de gagner en échanges structurés et constructifs avec une meilleure prise en compte des avis des salariés. D'autre part, il s'agirait de favoriser la consultation pour avis des délégués du personnel ou au mieux, la recherche de négociation avec les délégués du personnel, notamment en termes de situation économique,

d'emploi, de salaires et de formation. Ces échanges participatifs sont d'autant plus importants dans le cadre d'une démarche RSE.

Par suite, ce travail peut inviter plus généralement la fonction ressources humaines à prendre en considération le bien-être des salariés dans l'ensemble des domaines RH (recrutement, carrière, formation...). La finalité étant d'optimiser le volet social de la RSE dans son ensemble à travers un dialogue et une participation en faveur de l'écoute des attentes et des besoins.

On peut aussi suggérer aux PME de s'inscrire dans une démarche d'information et de formation des salariés à la RSE afin de maximiser leur participation, leur engagement et leur proactivité en tant que parties-prenantes acteurs de la démarche.

Enfin, il semble pertinent de préconiser aux PME pour lesquelles ce n'est pas le cas, de nommer un responsable de la RSE ou un référent susceptible d'être un intermédiaire dans le dialogue RSE et un organisateur de la démarche. De même, il peut être utile de mettre en place des objectifs, un calendrier ou encore un suivi concret de l'activité RSE. Tous ces éléments permettraient de mener la démarche RSE de manière structurée et d'optimiser ses bénéfices.

### *Les limites de cette recherche*

Si notre travail se cantonne au Luxembourg, reste que les résultats ne sont pas comparables à une étude similaire sur un autre territoire. Les observations se limitent au cas luxembourgeois et ne peuvent être extrapolées plus largement.

Une autre limite de ce travail de recherche est que nous nous appuyons sur des éléments de discours. En effet, dans le cadre de l'enquête, les entreprises ont répondu aux questions dans l'affirmative ou non de la mise en œuvre de telle politique ou telle pratique de gestion mais rien ne nous permet d'affirmer avec certitude que ces entreprises mettent par exemple réellement en place une démarche RSE. Les résultats de cette étude sont donc à interpréter avec prudence.

Ne pas avoir pu inclure des éléments relatifs au profil du dirigeant à travers ses motivations, sa vision, ses convictions constitue une troisième limite à ce travail. En effet, au cours de cette recherche, nous avons évoqué qu'en milieu PME, le dirigeant constitue un facteur d'influence des pratiques et politiques mises en place. Ses convictions personnelles jouent un rôle important dans les modes de gestion de ces structures. C'est un élément qui n'est pas pris en compte dans

ce travail car également absent de l'enquête. Cela aurait été un paramètre intéressant à ajouter à l'analyse afin d'en mesurer l'influence.

Ce travail se limite à étudier les délégués du personnel sur la question de la négociation avec les instances représentatives du personnel (IRP) dans le cadre d'une démarche RSE. L'enquête réalisée aux Luxembourg étant adressée aux délégations du personnel, la recherche s'est centrée sur cet élément. Or, il aurait pu être intéressant de recouvrir plus largement les IRP en incorporant également les syndicats. Cela aurait pu permettre d'obtenir des résultats encore plus complets et peut-être d'établir un comparatif entre la négociation avec les délégués du personnel et la négociation avec les syndicats dans le cadre de la RSE.

Enfin, l'étude est axée sur la participation et la communication d'ordre général dans les entreprises et non sur la communication RSE spécifiquement. Il n'y a donc pas de réelle évaluation de l'importance de l'implication des salariés dans le projet RSE en lui-même qui se doit d'être partenarial.

#### *Une mise en perspective des horizons de recherche*

Les limites de la recherche abordées nous conduisent à évoquer de nouvelles perspectives de réflexion. Une première démarche pourrait être de réaliser une étude comparative avec un ou plusieurs autres pays dont les systèmes de fonctionnement, systèmes juridiques et de dialogue social ne sont pas les mêmes. Cela donnerait l'occasion de voir si les résultats restent relativement similaires ou si au contraire, ils font état de différences notables.

Une seconde piste de recherche serait de compléter cette étude par l'analyse de la négociation avec les syndicats dans le cadre de la démarche RSE. Cela permettrait de voir si les résultats sont similaires à ceux obtenus avec les délégués du personnel ou si au contraire, des différences significatives sont à observer. Cela permettrait également de savoir si les entreprises responsables tendent à favoriser certaines instances représentatives du personnel plutôt que d'autres en termes de négociation.

Puisque l'entreprise doit intégrer ses parties-prenantes dans le projet RSE en communiquant et en échangeant sur la stratégie de cette démarche dite « partenariale », il pourrait être question



de réaliser une étude sur l'intégration des salariés dans la communication RSE plus spécifiquement afin d'évaluer le niveau de partenariat et le rôle des salariés dans la démarche de l'entreprise.

Notre étude a permis de dégager une association entre la négociation avec les délégués du personnel et le nombre de syndicats représentés dans l'entreprise au sens où, plus il y aurait de syndicats, plus cela favoriserait la négociation avec les délégués du personnel. C'est un phénomène qu'il serait intéressant de comprendre. Etudier l'influence des syndicats sur les pratiques de négociation avec les délégués du personnel constituerait ainsi une piste de réflexion vers de nouveaux travaux. En d'autres termes, cela pose la question de l'existence d'une institutionnalisation dans les PME comme nous l'avons suggéré plus en amont dans l'interprétation des résultats. Autrement dit, il s'agirait de voir si les PME qui tendent à être syndiquées, tendent en parallèle à faire appel aux délégués du personnel.





## BIBLIOGRAPHIE

Abdelwahed, M. A. (2015), *Eléments de réponse à la problématique ontologique dans les sciences sociales* (Document de travail), Centre d'économie de l'Université de Paris Nord (CEPN), url : <https://www.researchgate.net>

Adla L., Gallego-Roquelaure V., Calamel L. (2016), « Le Dirigeant De Pme Et Ses Pratiques De Grh, Levier D'Innovation : Apport De La Theorie Des Echelons Superieurs. », 27<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Strasbourg, France.

Aggeri F., Acquier A. (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers, France, url : <http://www.strategie-aims.com>

Allouche J., Huault I., Schmidt G. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.

Amadiou, J. F. (1999), « La responsabilité sociale de l'entreprise », *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, p. 1080-1083.

Amossé T., Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 165-191.

Anderson J W. (1986), « Social Responsibility and the Corporation », *Business Horizons*, vol. 29, n° 4, p. 22-27.

Ardichvili A. (2011), « Sustainability of nations, communities, organizations and individuals: the role of HRD », *Human Resource Development International*, vol. 14, p. 371-374.

Audet M., Larouche V. (1988), « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations Industrielles*, vol. 43, n° 1, p. 3-31.

Baek P., Kim N. (2014), « Exploring a theoretical foundation for HRD in society: Toward a model of stakeholder-based HRD », *Human Resource Development International*, vol. 17, n° 5, p. 499-513.

Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, n° 83, p. 95-113.

Beer M., Spector B., Lawrence P. R., Mills D. Q., Walton R. E. (1984), *Managing human assets: The groundbreaking Harvard business program*, New York, Free Press.

Becker W. (2011), « Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? », *People & Strategy*, vol. 34, n° 1, p. 18-23.

Belfield C. R. et Heywood J. S. (2004), « Do HRM practices influence the desire for unionization? Evidence across workers, workplaces, and co-workers for Great Britain. », *Journal of Labor Research*, vol. 25, n° 2, p. 279-299.

Benoît C., Rousseau M-D. (1990), « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec », *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n°1, p. 39-55.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management & Avenir*, n° 15, p. 9-29.

Béroud S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et discussion », *Participations*, n° 5, p. 5-32.

Bhaskar R. (1978), *A Realist Theory of Science*, Hemel Hempstead, Harvester Press

Bisman J. (2010), « Postpositivism and accounting research: A (personal) primer on critical realism », *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, vol. 4, n° 4, p. 3.

Boisot M., McKelvey B. (2010), « Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge », *Academy of Management Review*, vol.35, n°3, p. 415-433.

Bon V., Pensel J-L., Morlet D. (2015), « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 4, p. 75-100.

Bonneveux E., Calmé I., Soparnot R. (2016), « Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des dirigeants de PME », *Revue internationale PME*, vol. 29, n° 3-4, p. 241-268.

Bonneveux E., Saulquin J-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, vol. 23, n° 3, p. 170-186.

Boodoo M. U. (2016), *The influence of unions on companies' CSR profiles: more internal policies and programs, but not always at the expense of external endeavors* (Working Paper), The London School of Economics and Political Science, Department of Management, Londres, UK, url : <http://eprints.lse.ac.uk/67558/>.

Bory A. (2008), « Syndicalisme et/ou bénévole : mécénat d'entreprise et engagement dans le monde de l'entreprise », *La Revue de l'Ires*, n° 57- 2008/2, p. 141-167.

Bory A., Lochar Y. (2008), « La RSE, entre relations publiques et outil politique », *La Revue de l'Ires*, n° 57 - 2008/2, p. 3-21.

Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.

Boyer A., Scotto M-J., Tiffon H. (2011), « En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ? », Actes du Colloque : 11èmes Rencontres sur la Prospective des métiers, ESSEC Paris - La Défense, France.

Bryson A., Forth J., Kirby S. (2005), « High-involvement management practices, trade union representation and workplace performance in Britain », *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 52, n° 3, p. 451-491.

Brummer J.J. (1991), *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*, New York, Greenwood Press.

Buda R. (1998), « Perceptions of employees' participation programs in union and nonunion settings », *Psychological Reports*, n° 83, p. 611-622.

Bunge M. (1993), « Realism and Antirealism in Social Science », *Theory and Decision*, vol. 35, n° 3, p. 207-235.

Burchell J., Cook J. (2006), « It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 2, p. 154-170.

Cabagnols A., Le Bas C. (2006), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête », Premier Congrès du RIODD, Université Paris 12, Créteil, France.

Caire G. (1991), « Des relations industrielles comme objet théorique », *Sociologie du travail*, vol. 33, n° 3, p. 375-401.

Carroll A.B. (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p. 497-506.

Carroll A.B. (2000), « Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality », *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 1, p. 33-42.

Cazal D. (2006), « La RSE et ses parties-prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats », Communication au Premier Congrès du RIODD, Université Paris 12, Créteil, France.

Celma D., Martinez-Garcia E., Coenders G. (2014), « Corporate Social Responsibility in Human Resource Management: An analysis of common practices and their determinants in Spain », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 21, p. 82-99.

Chamberlain N.W. (1953), *Social Responsibility and Strikes*, New York, Harper & Row.

Charreire, S., Huault, I. (2001), « Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique », 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Canada.

Charreaux G. (2014), *De la nécessité d'une vision partenariale en gouvernance de l'entreprise : une note* (No. 1141002), Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux G. (2004), *Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* (No. 1040101), Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux G. (2011), *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale* (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.

Charreaux G., Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57 -88.

Chassagnon, V., Dubrion, B. (2015), « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail: un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite. », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n°17.

Cherkaoui A., Bennis Bennani Y. (2015), « La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé », *Revue Economie, Gestion et Société*, n° 3.

Kimeli Cheruiyot T., Maru L. C. (2012), « Employee social responsibility practices and outcomes in Kenya's tourist hotels », *African Journal of Economic and Management Studies*, vol. 3, n°1, p. 23-41.

Chun H. M., Shin S. Y. (2018), « The Impact of Labor Union Influence on Corporate Social Responsibility. », *Sustainability*, vol. 10, n° 6, p. 1-17.

Clarkson M. E., (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, vol. 20, n°1, p. 92-117.

Clément F. (2011), *Les relations professionnelles tripartites : le cas du Grand-Duché de Luxembourg*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.

Clément F. (2008), *Les relations professionnelles au Luxembourg*, Centre de Ressources et de Documentation, Eures, Luxembourg.

Cooke F. L., He, Q. (2010), « Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises », *Asia Pacific Business Review*, vol. 16, n° 3, p. 355-376.

Cotton J. L., Vollrath D. A., Froggatt K. L., Lengnick-Hall M. L., Jennings K. R. (1998), «Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes », *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 8-22.

Coulon R. (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 1, p. 48-64.

Dale A. (1993), « Le rôle de l'analyse secondaire dans la recherche en sciences sociales. », *Sociétés contemporaines*, vol. 14, n° 1, p. 7-21.

Davis K. (1960), « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California management review*, 1960, vol. 2, no 3, p. 70-76.

Davis K. (1973), «The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Journal*, n°16, p. 312-322.

Dawkins C. (2010), « Beyond Wages and Working Conditions: A Conceptualization of Labor Union Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, (95), p. 129-143.

Debski, N., Hocquet, A. S. (2018), « Entre injonction légale ou de conformité et engagement volontaire dans le bonheur au travail: le cas de la RSE », HAL : hal-01902146.

De Kok J., Uhlaner.M. (2001), « Organization context and human resource management in the small firm », *Small business economics*, vol. 17, n° 4, p. 273-291.

Desjardins J. (2005), « L'analyse de régression logistique », *Tutorial in quantitative methods for psychology*, vol. 1, n° 1, p. 35-41.

Deumier P., Laulom S. & Mazuyer E. (2010), « L'application des principes du travail du Pacte mondial par les entreprises françaises : exemples de bonnes pratiques de RSE ? », in E. Mazuyer (dir.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, La Documentation française, p. 147-208.

Dezmar Krainz K. (2015), « Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context », *Megatrend Review*, vol. 12, n° 2, pp. 137-154.

Donaldson T., Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

Dontenwill E. (2005), « Comment la théorie des parties-prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, n° 211/212, p. 85-96.

Dorssemont F. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et droit du travail (européen), amis ou ennemis ? », *La Revue de l'Ires*, n° 57 – 2008/2, p. 55-85.

Dubrion B. (2013), « Le développement des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi dites « responsables » : essai d'analyse critique », *Revue française de socio-économie*, n° 1, p. 145-164.

Dupuis J-C. (2007), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 180, p. 159-175.

El Abboubi M., Cornet A. (2012), « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°83, p. 20-30.

Elkington J. (1994), « Towards the Sustainable Corporation: Win-win-win Business Strategies for Sustainable Development », *California Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 90-100.

Fraisse A-S., Guerfel-Henda S. (2005), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? », 16<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Paris, France.



- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Time Magazine*, 13<sup>th</sup> September, p. 32-33.
- Garavan T. N., McGuire D. (2010), « Society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability and ethics in organizations », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, n°5, p. 487-507.
- Garriga E., Melé D. (2004), « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, vol. 53, n° 1-2, p. 51–71.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson Education France.
- Gond J.P., Igalens J. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, p. 111- 130.
- Gond J.P., Igalens J. (2016), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.
- Gond J.P., Igalens J. (2018), « Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise », Jean-Pascal Gond éd., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, p. 7-21.
- Gond J. P., Igalens J., Swaen V., El Akremi A. (2011), « The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, p. 115-132.
- Gond J.P., Mercier S. (2004), « Les théories des parties-prenantes : une synthèse critique de la littérature », Acte du 15<sup>ème</sup> Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal, Canada.
- Gond J. P., Mercier S. (2005), *Les théories des parties-prenantes : une synthèse critique de la littérature*, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. (2010), « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines », XXI<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Rennes / Saint-Malo, France.
- Guest, D. E. (1989), « Human Resource Management: Its Implications for Industrial Relations and Trade Unions », in John Storey, ed., *New Perspectives in Human Resource Management*, Londres, Routledge, p. 41-55.
- Guest, D.E (1995), « Human resource management, trade unions and industrial relations », *Human resource management: A critical text*, vol. 1, p. 110-142.

Hakim C. (1982), *Secondary analysis of social research: A guide to data sources and method examples*. Londres, George Allen & Uwin.

Hédoin C. (2010), « Le réalisme critique de Tony Lawson: apports et limites dans une perspective institutionnaliste. », *Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy*, n° 1, p. 103-131.

Hunt S.D., Hansen J.M. (2010), « The Philosophical Foundations of Marketing Research: For Scientific Realism and Truth », dans Maclaran P., Saren M., Stern B. et Tadjewski M., *The Sage Handbook of Marketing Theory*, Londres, Sage, p.111-126.

Igalens J., Point S. (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties-prenantes*, Paris, Dunod, 211 pages.

Igalens J., Tahri N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 83, n° 1, p. 3-19.

Im S., Chung Y.W., Yang J.Y. (2017), « Employees' participation in corporate social responsibility and organizational outcomes: The moderating role of person-CSR Fit. », *Sustainability*, vol. 9, n° 1, p. 28.

Imbs P., Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsable ? », *Management & Avenir*, n° 59, p. 35-55.

Inyang B.J., Awa H.O., Enuoh R.O. (2011), « CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals », *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, n° 5, Special-Issue-March 2011, p. 118-126.

Jamali D. R., El Dirani A. M., Harwood I. A. (2015), « Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model », *Business Ethics: A European Review*, 2015, vol. 24, n° 2, p. 125-143.

Jenkins S., Delbridge R. (2013), « Context matters: examining “soft” and “hard” approaches to employee engagement in two workplaces », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 14, p. 2670-2691.

Jung H., Park H. (2015), « The Effects of CSR on Organizational Performance: the Moderating Role of Unions. », A manuscript for ILERA conference in South Africa.

Kim H. R., Lee M., Lee H. T., Kim N. M. (2010), « Corporate social responsibility and employee-company identification », *Journal of Business Ethics*, vol. 95, p. 557-569.

Laarraf Z. (2010), *De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.

Laarraf Z., Valant Gandja S., Tchankam J. P. (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood », *Gestion 2000*, vol. 32, n° 1, p. 35-53.

Lafont A. L., Pouget J., Rodhain A. (2017), « RSE et réseau des parties prenantes : une norme informationnelle peut-elle émerger ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 12, n° 2, p. 41-55.

Laroche P., Salesina M. (2018), *GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporains*, De Boeck Supérieur.

Lawson T. (2006), *Economics and reality*, Routledge.

Le Bas C., Poussing N. (2010), *Comportement de RSE et dialogue social : une comparaison France/Luxembourg* (No. 2010-12), LISER.

Lee J-Y. (2018), « Accompagnement des PME par les grandes entreprises pour intégrer la RSE: le cas des PME coréennes », *Question (s) de management*, vol. 20, n°1, p. 33-44.

Machin S., Wood S. (2005), « Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 58, n° 2, p. 201-218.

Marchington M., Wilkinson A. (2005), « Direct Participation and Involvement », in S. Bach (ed.), *Personnel Management in Britain*, 4<sup>e</sup> éd, Oxford, Blackwell, p. 398-423.

Martinet A.C. (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, Paris, McGraw Hill.

Martinet A.C. (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. », *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 9-31.

Mason C., Kirkbride J., Bryde D. (2006), « From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory », *Management Decision*, vol. 45 n° 2, p. 284-301.

McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, New-York, McGraw-Hill.

Matten D., Moon J. (2004), « “Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe », in Habisch, J., Jonker, J., Wegner, R. and Schmidpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility (CSR) Across Europe*. Berlin: Springer Science & Business Media.

Matten D., Moon J. (2008), « “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of management Review*, vol. 33, n° 2, p. 404-424.

Miles M. B., Huberman A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck et Larcier.

Miles M. B., Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage.

Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

- Morsing M., Schultz M. (2006), « Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies », *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n° 4, p. 323-338.
- Mueller K., Hattrup K., Spiess S. O., Lin-Hi N. (2012), « The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 97, n° 6, p. 1186-1200.
- 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° 1, p. 109-120.
- Müller-Jentsch W. (2004), « Theoretical approaches to industrial relations », *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign, Industrial Relations Research Association, p. 1-40.
- O'Riordan L., Fairbrass J. (2008), « Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue », *Journal of Business Ethics*, vol. 83, n° 4, p. 745-758.
- Oueghlissi R. (2013), « La RSE et les PME, Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », *Revue française de gestion*, n°236, p. 163-180.
- Paradas A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 3-4, p. 43-67.
- Pasquero J. (2004), « De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité », *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux*, 2004, p. 35-62 dans Tremblay D-G et Rolland D. (éd.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: Quels enjeux?*, PUQ.
- Pedersen E. R. (2006), « Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice », *Business and Society Review*, vol. 111, n° 2, p. 137-163.
- Perret V., Séville M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart R-A., *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, p. 13-33, Paris, Dunod.
- Persais E. (2013), « RSE et gouvernance partenariale », *Gestion 2000*, vol. 30, n° 1, p. 69-86.
- Persais E. (2010), « RSE et GRH : quelles convergences ? », *Gestion 2000*, vol. 27, n° 5, p. 149-156.
- Pesqueux Y. (2015), « De la gouvernance », HAL : halshs-01247797.
- Phillips R. (2003), « Stakeholder legitimacy », *Business ethics quarterly*, vol. 13, n° 1, p. 25-41.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Editions du Seuil.

Pichault F., Nizet J. (2013), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points.

Poussing N. (2011), *La responsabilité sociale des entreprises au Luxembourg: Quelles avancées, quels résultats ?*, Academia/L'Harmattan.

Poussing N., Thomas A., Swaen V. (2017), « Does Corporate Social Responsibility strengthen social dialogue? », 12<sup>ème</sup> Congrès du RIODD, Paris, France.

Postel N., Rousseau S. (2008), « RSE et éthique d'entreprise : la nécessité des institutions », *M@n@gement*, vol. 11, n°2, p. 137-160.

Preuss L. (2008), « A Reluctant Stakeholder? On The Perception of Corporate Social Responsibility Among European Trade Unions », *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, n° 2, mars 2008, p. 149-160.

Quairel F., Auberger M-N. (2005), « Management responsable et PME: Une relecture du concept de «responsabilité sociétale de l'entreprise» », *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, vol. 40, n° 211/212, p. 111.

Rakotomalala R. (2011), « Pratique de la régression logistique », *Régression Logistique Binaire et Polytomique*, Université Lumière Lyon, vol. 2, 258 pages.

Resche C. (2007), « L'implicite dans le discours des grandes entreprises sur leur responsabilité sociale », *ILCEA Revue de l'Institut des langues et cultures d'Europe, Amérique, Afrique, Asie et Australie*, n° 9, p. 7-47.

Rey F. (2010), « La place du Luxembourg dans les portraits statistiques des systèmes de relations professionnelles », *Les cahiers du CEPS/INSTEAD*, n° 2010-06, LISER, CEPS/INSTEAD, HAL : hal-00641806.

Rowley T. I., Moldoveanu M. (2003), « When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization », *Academy of management review*, vol. 28, n°2, p. 204-219.

Saini D.S., Budhwar, P.S. (2008), « Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities. », *Journal of World Business*, vol. 43, n° 4, p. 417-434.

Salameh Bchara N, Dubruc N, Berger-Douce S. (2016), « Le discours de la GRH dans les outils RSE », 11<sup>ème</sup> Congrès du RIODD, Saint-Étienne, France.

Salesina M. (2012), « L'influence des institutions représentatives du personnel sur les pratiques de gestion des ressources humaines », *@GRH*, n°2, p.11-36.

Santosh M., Baral R. (2015), « The moderating role of top management support in the link between CSR and employee engagement – A conceptual framework », *The Journal – Contemporary Management Research*, vol. 9, Issue N° 2, p. 1-15.

Saulquin J-Y. (2004), « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises », 15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Montréal, Canada.

Saulquin J-Y., Schier G. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 223, n°1, p. 57-65.

Segal J-P., Sobczak A., Triomphe C-E. (2003), *La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Sharma S., Sharma J., Devi A. (2009), « Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resources Management », *Business Intelligence Journal* - January, 2009, vol. 2, n° 1, p. 205-213.

Shen J. (2011), « Developing the concept of socially responsible international human resource management », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 6, p. 1351-1363.

Shen J., Jihua Zhu C. (2011), « Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 15, p. 3020-3035.

Tahri, N. (2014), *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : Application au cas de la mutuelle*, Editions EMS.

Torres O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, *5ème Congrès International sur la PME*, p. 25-27.

Truss C., Gratton L., Hope Hailey V., McGovern P., Stiles P. (1997), « Soft and hard models of human resource management: a reappraisal », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, p. 53-73.

Vacher S., Mathieu P. (2016), « Perceptions, pratiques et discours « RSE » des dirigeants de PME », 11<sup>ème</sup> Congrès du RIODD, Saint-Etienne, France.

Voegtlin C., Greenwood M. (2016), « Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis », *Human Resource Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 181-197.

Wood J. (1991), « Corporate Social Performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.

Yu X. (2009), « From Passive Beneficiary to Active Stakeholder: Workers' Participation in CSR Movement Against Labor Abuses », *Journal of Business Ethics*, n°87, p. 233-249.

### **Documents officiels et spéciaux :**

Commission Européenne (2011), 3<sup>ème</sup> Communication sur la RSE, *Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, 25 octobre 2011.

Commission Européenne (2001), *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Commission des Communautés européennes.

Commission Européenne (2016), *2016 SBA Fact Sheet : Luxembourg*.

Commission Européenne (2017), *2017 SBA Fact Sheet : Luxembourg*.

Commission Européenne (2014), *SBA Fiche technique 2014 : Luxembourg*.

ISO (2010 E), « Guidance on social responsibility », ISO 26000 Final draft, 106 pages.

Shell International Petroleum Company (2001), *People, Planet and Profits: The Shell Report 2001*, Shell international, Londres, url : <https://www.shell.com>

### **Sites Internet :**

BNP Paribas : <http://bnpparibas.com>

Danone : <http://danone.com>

E-RSE (La plateforme de l'engagement RSE et développement durable) : <https://e-rse.net>

GRI (Global Reporting Initiative) : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) : [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

OIT (Organisation International du Travail) : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Portail Officiel du Grand-Duché de Luxembourg : [www.luxembourg.public.lu](http://www.luxembourg.public.lu) / [www.guichet.public.lu](http://www.guichet.public.lu) (portail informationnel)

SAI (Social Accountability International) : [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

STATEC (National Institute of Statistics and Economic Studies of the Grand Duchy of Luxembourg) : <http://www.statistiques.public.lu>

UN Global Compact : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Union Européenne : <https://europa.eu>

# LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les trois phases de l'évolution du concept de RSE	32
Tableau 2 : Les définitions des « stakeholders » (SH)	34
Tableau 3 : Synthèse des théories de la RSE	43
Tableau 4 : Typologies et spécificités des théories des parties-prenantes	49
Tableau 5 : La gouvernance : modèles et théories	53
Tableau 6 : Les stratégies de communication RSE	61
Tableau 7 : Typologie des perspectives du lien RSE - Management des Ressources Humaines (MRH)	64
Tableau 8 : La GRH responsable dans la littérature RSE	73
Tableau 9 : Les politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE	77
Tableau 10 : Les positions épistémologiques en sciences de gestion	132
Tableau 11 : Les variables relatives aux pratiques de GRH participatives	141
Tableau 12 : Les variables relatives aux pratiques de participation institutionnelle	143
Tableau 13 : Les variables « réponses »	145
Tableau 14 : Les variables indépendantes, de contrôle	146
Tableau 15 : Répartition des entreprises selon la taille	152
Tableau 16 : Répartition des PME selon le secteur	152
Tableau 17 : Répartition des PME selon leur taille et leur déclaration d'activité RSE	153
Tableau 18 : Support de description de la RSE par les PME	154
Tableau 19 : L'ancienneté des PME impliquées dans le domaine social de la RSE	156
Tableau 20 : Représentation des syndicats dans les PME impliquées dans le domaine social de la RSE	157
Tableau 21 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et appartenant à un groupe	157
Tableau 22 : Représentation des PME impliquées dans le domaine social de la RSE et dont le marché géographique principal se situe au Luxembourg	158
Tableau 23 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les pratiques de GRH participatives	160
Tableau 24 : Tests du Khi2 sur la relation entre l'adoption de la RSE par les PME luxembourgeoises et les négociations avec les délégués du personnel	161
Tableau 25 : Tests du Khi2 sur la relation entre la mise en œuvre de la RSE des PME combinée à des pratiques de GRH participatives et la négociation avec les délégués du personnel	163
Tableau 26 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de GRH participatives	166
Tableau 27 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 1	171
Tableau 28 : Modèles Logit : les effets de l'implication RSE des PME luxembourgeoises sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel	176



Tableau 29 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 2	180
Tableau 30 : Modèles Logit : Effets d'interaction des pratiques de GRH participatives des PME sur les pratiques de négociation de la direction avec les délégués du personnel	185
Tableau 31 : Modèles logit complémentaires pour le test de l'hypothèse 3	189
Tableau 32 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 1	195
Tableau 33 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 2	196
Tableau 34 : Résultats de la vérification de l'hypothèse 3	197

### **Liste des figures**

Figure 1 : Les 4 niveaux de la Responsabilité Sociale selon le modèle de Carroll (1979)	29
Figure 2 : Interaction de l'organisation avec ses parties-prenantes	35
Figure 3 : Représentation des parties-prenantes en 4 groupes : normatifs, fonctionnels diffus et clients	36
Figure 4 : Catégorisation des parties-prenantes selon les 3 attributs de Mitchell, Agle et Wood (1997)	37
Figure 5 : Les aspects de la théorie des parties-prenantes	46
Figure 6 : Les justifications théoriques des parties-prenantes	48
Figure 7 : Le continuum de l'engagement des parties-prenantes	60
Figure 8 : Le processus du management du dialogue avec les parties-prenantes de la RSE	62
Figure 9 : Présentation du paysage luxembourgeois par catégorie d'entreprise en 2016	103
Figure 10 : Modèle de recherche 1	121
Figure 11 : Modèle de recherche 2	124
Figure 12 : Le positivisme aménagé	133
Figure 13 : Domaine concerné par la démarche RSE des PME	154
Figure 14 : Que fait l'entreprise pour la mise en oeuvre de sa RSE ?	155
Figure 15 : Relations entre l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE et les pratiques de participation	198

### **Liste des encadrés**

Encadré 1 : Extrait de la norme ISO 26 000 portant sur l'engagement et le dialogue avec les parties-prenantes	79
Encadré 2 : Présentation du Luxembourg	105

# TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	7
ABSTRACT .....	9
REMERCIEMENTS .....	5
SOMMAIRE .....	11
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	15
<b>PARTIE I : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) ET SA DIMENSION SOCIALE .....</b>	<b>25</b>
<b>CHAPITRE 1 : La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), un retour sur le concept .....</b>	<b>27</b>
1.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : De quoi parle-t-on ? .....	27
1.1.1. Définition de RSE et notion de « démarche RSE ».....	27
1.1.1.1. Des tentatives de définition de la RSE .....	28
1.1.1.2. Retour sur les finalités de la RSE.....	31
1.1.2. La RSE, une démarche « partenariale » .....	33
1.1.2.1. « Parties-prenantes » ou « stakeholders », à quoi fait-on référence ? .....	33
1.1.2.2. Les « parties-prenantes » au cœur de la RSE .....	38
1.2. Les principales théories mobilisées .....	41
1.2.1. Les théories de la RSE .....	41
1.2.2. La théorie des parties-prenantes.....	45
1.2.3. Les théories de la gouvernance .....	51
1.2.4. L'identification des déterminants du lien entre RSE et pratiques participatives ....	55
1.2.4.1. L'adoption de la RSE : les apports de deux approches théoriques .....	55
1.2.4.2. Les approches du lien entre la Responsabilité Sociale des Entreprises et l'intégration des parties-prenantes. ....	58
1.2.4.3. Les modèles décrivant les liens entre RSE et management des ressources humaines .....	63
<b>Résumé du Chapitre 1.....</b>	<b>67</b>

<b>CHAPITRE 2 : La RSE dans les discours et les pratiques</b> .....	69
2.1. Discours et pratiques de RSE .....	69
2.1.1. Des déterminants de la RSE à l'importance de la GRH .....	70
2.1.2. La RSE dans sa dimension sociale, quelles pratiques responsables ? .....	74
2.1.3. Le clivage entre discours et pratiques de RSE.....	80
2.2. Les études empiriques existantes .....	82
2.2.1. La Gestion des Ressources Humaines ancrée dans la RSE .....	82
2.2.1.1. Les pratiques RH responsables dans les grandes entreprises françaises .....	83
2.2.1.2. Les pratiques responsables dans les PME .....	84
2.2.2. Les différentes formes de « voice » des salariés.....	86
2.2.2.1. Les pratiques de « voice », de quoi parle-t-on ?.....	87
2.2.2.2. Les pratiques de « voice » dans les entreprises responsables.....	90
<b>Résumé du Chapitre 2</b> .....	93
<b>Conclusion de la partie I</b> .....	95
<b>PARTIE II : PROPOSITION POUR L'ANALYSE DU LIEN ENTRE RSE ET PARTICIPATION DES SALARIES DANS LES ENTREPRISES LUXEMBOURGEOISES</b> .....	99
<b>CHAPITRE 3 : Le contexte Luxembourgeois</b> .....	101
3.1. Le Luxembourg, un territoire caractérisé par les PME dotées de particularités au regard de la RSE .....	101
3.1.1. Un contexte marqué par une présence forte des PME .....	102
3.1.2. La RSE dans les PME .....	106
3.2. La RSE dans les entreprises luxembourgeoises .....	108
3.2.1. Retour sur l'historique de la RSE au Luxembourg.....	108
3.2.2. Les spécificités de la RSE au Luxembourg s'inscrivent dans un système de relations professionnelles particulier. ....	110
<b>Résumé du Chapitre 3</b> .....	113

<b>CHAPITRE 4 : Proposition de modèles d’analyse du lien entre RSE, formes de participation et d’expression et leurs effets d’interaction .....</b>	<b>115</b>
4.1. Présentation d’un modèle d’analyse du lien entre RSE et formes de participation et d’expression.....	115
4.2. Présentation d’un modèle d’analyse sur des effets d’interaction.....	122
<b>Résumé du Chapitre 4.....</b>	<b>126</b>
<b>Conclusion de la partie II .....</b>	<b>127</b>
<b>PARTIE III : LA MÉTHODOLOGIE ET LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE</b>	<b>129</b>
<b>CHAPITRE 5 : Les choix méthodologiques de la recherche .....</b>	<b>131</b>
5.1. Ancrage épistémologique.....	131
5.2. De l’enquête aux choix d’analyse statistique .....	134
5.2.1. Présentation et justification des choix méthodologiques .....	135
5.2.1.1. Utilisation de données secondaires .....	135
5.2.1.2. Présentation des questionnaires de l’enquête.....	137
5.2.1.3. Le recueil des données .....	138
5.2.2. Le choix des variables d’analyse .....	139
5.2.2.1. Les variables à expliquer : les variables décrivant la participation des salariés .....	139
5.2.2.2. Les variables explicatives.....	144
5.2.3. Les outils statistiques adoptés : le recours à des modèles de régression logistique .....	147
<b>Résumé du Chapitre 5.....</b>	<b>149</b>
<b>CHAPITRE 6 : Les résultats de la recherche.....</b>	<b>151</b>
6.1. Présentation et caractéristiques des entreprises observées .....	151
6.2. Résultats des tests d’hypothèses : les effets de l’implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de participation .....	164
6.2.1. Les effets de l’implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur les pratiques de GRH participatives (participation directe).....	164

6.2.2. Les effets de l'implication des PME luxembourgeoises dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solutions négociées entre la direction et les délégués du personnel (participation représentative) .....	175
6.2.3. L'effet d'interaction de la mise en œuvre de pratiques de GRH participatives dans les PME luxembourgeoises actives dans le domaine social de la RSE sur la recherche de solution négociée avec les délégués du personnel .....	184
<b>Résumé du Chapitre 6</b> .....	192
<b>Conclusion de la partie III</b> .....	199
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	205
BIBLIOGRAPHIE .....	217
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS .....	229
TABLE DES MATIÈRES .....	231
ANNEXES .....	235
Annexe I : Questionnaire sur les pratiques organisationnelles et managériales des entreprises .....	237
Annexe II : Questionnaire sur les pratiques de négociation des délégations du personnel .....	271

## **ANNEXES**



## Annexe I : Questionnaire sur les pratiques organisationnelles et managériales des entreprises



# Enquête 2013 Pratiques organisationnelles et managériales des entreprises

Le CEPS/INSTEAD garantit le traitement confidentiel des données individuelles des entreprises qui **servent exclusivement à l'élaboration de statistiques ou/et à la réalisation d'études scientifiques.**

## Introduction

### Objectifs de l'enquête :

Le but de cette enquête est de collecter des données auprès des entreprises en vue d'établir des statistiques sur leurs pratiques organisationnelles et managériales.

### Champ de l'enquête :

La présente enquête s'adresse aux entreprises résidentes, de 15 salariés et plus, menant des activités marchandes sur ou à partir du territoire économique luxembourgeois.

La définition de l'unité d'entreprise utilisée dans cette enquête comprend les personnes physiques résidentes, les personnes morales constituées en vertu du droit luxembourgeois ou les succursales luxembourgeoises d'unités légales de droit étranger.



## Comment remplir ce questionnaire ?

Ce questionnaire s'adresse en priorité à la personne **responsable des Ressources Humaines** de votre entreprise : «nom\_entrep».

Veillez ne pas le faire remplir par votre fiduciaire si vous en avez une.

Pour faciliter la lecture automatisée de vos réponses, nous vous remercions de bien vouloir :

- Utiliser un stylo de **couleur noire** ;
  
- Cocher par une croix chaque fois que nécessaire, sans sortir du cadre.  
Exemple  ;
  
- En cas d'erreur, griser complètement la case erronée (■) et cocher la bonne réponse.

¶ Les termes techniques marqués par un chiffre (par exemple [1]) renvoient vers un glossaire à votre disposition en fin de questionnaire.

### Remarque :

Hormis les questions de la Partie A – Caractéristiques de l'entreprise, l'ensemble des questions portant sur vos salariés s'entendent « **Hors cadres supérieurs**<sup>[1]</sup> ». Merci de ne pas en tenir compte de ce type de cadres dans vos réponses.

**NSP** : Ne sait pas. Type de réponse à éviter, dans la mesure du possible. Merci de votre compréhension.

En cas de doute entre plusieurs choix, sélectionnez celui que vous considérez comme le plus important.

Partie A - Caractéristiques de l'entreprise

**A1. Quel est votre effectif salarié au 1er janvier 2013 ? A1 non utilisable en l'état, voir les variables disponibles documentées à la fin du questionnaire**

Moins de 15      15 à 49      50 à 99      100 à 249      250 et plus

**A2. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en activité ? (toutes adresses, dénominations, statuts juridiques confondus)**

De 0 à 4 ans    De 5 à 9 ans    De 10 à 14 ans    De 15 à 20 ans    De 21 à 24 ans    25 ans et plus

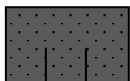
**A3. Votre entreprise fait-elle partie d'un groupe d'entreprises ?**

Oui       Non, *allez en A5.*

**A4. Dans quel pays se trouve le siège du groupe ? (une seule réponse possible)**

a.  Luxembourg

b.  Autre pays de l'Union Européenne, précisez :



c.  Autre pays hors de l'U.E., précisez :



**A5. Sur quel marché géographique principal votre entreprise vend-elle ses biens ou services ? (cochez une seule réponse)**

Luxembourg

Européen

Extra-européen




**A6. Sur combien de site(s) sur le territoire luxembourgeois votre entreprise est-elle implantée ?**

1

2

3 à 5

6 et plus





**A7. Quelle proportion des salariés ont les diplômes de l'enseignement supérieur suivants ?**

0% à  
5%

6% à  
24%

25% à  
49%

50% à  
74%

75% à  
94%

95% à  
100%

NSP

BAC+4 /+5, Master,  
Doctorat








**A8. Quelles sont les principales langues de travail utilisées dans votre entreprise ?**

Oui

Non

Oui

Non

a. Luxembourgeois



b. Anglais



c. Allemand



d. Portugais



e. Français



f. Italiens



g. Autres(s)

précisez :

**A9. Votre entreprise a-t-elle recours au travail intérimaire ?**

Non, jamais

Oui, en cas de pic d'activité

Oui, tout le temps

**Partie B - Organigramme de l'entreprise**

**B1. Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme de votre entreprise** (en incluant le niveau supérieur (par exemple le conseil d'administration) et le niveau inférieur (les salariés)) ?



**B2. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, le nombre de niveaux hiérarchiques dans l'organigramme de votre entreprise** (cochez une seule réponse)

a augmenté ?

a diminué ?

est resté stable ?

L'entreprise n'existait pas  
au 1<sup>er</sup> janvier 2010

**B3. Les services fonctionnels suivants existent-ils ?** (cochez une seule réponse par ligne)

	en interne	en externe	n'existe pas
a. Recherche et développement .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Supply chain management : achat et logistique .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Marketing et vente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Production et ingénierie .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Système d'information (informatique).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| f. Administration des Ressources Humaines (hors salaires)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Salaires.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. Gestion financière : contrôle et comptabilité.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Administratif.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| j. Fiscal et juridique.....                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**B4. Quel est le nombre de services fonctionnels dépendant de la Direction ?**

1
---

**B5. Qui prend les décisions opérationnelles suivantes ? (cochez une seule réponse par ligne)**

- |  | Les opérateurs ou agents eux-mêmes | Le supérieur hiérarchique direct (chef d'équipe, de service) | Un niveau hiérarchique supérieur (chef de département) | Un service spécifique de l'entreprise (ex : RH, achats,...) | La Direction             |
|--|------------------------------------|--|--|---|--------------------------|
| a. Planification quotidienne du travail                      | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                                     | <input type="checkbox"/>                               | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/> |
| b. Planification hebdomadaire du travail                     | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                                     | <input type="checkbox"/>                               | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/> |
| c. Définition des tâches à effectuer                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                                     | <input type="checkbox"/>                               | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/> |
| d. Contrôle de la qualité du travail                         | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                                     | <input type="checkbox"/>                               | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/> |
| e. Réapprovisionnement des matières premières et fournitures | <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/>                                     | <input type="checkbox"/>                               | <input type="checkbox"/>                                    | <input type="checkbox"/> |

**B6. Qui prend les décisions stratégiques suivantes ?** (cochez une seule réponse par ligne)

	Chef d'équipe, de service de manière autonome	Chef de département de manière autonome	Chef de département en accord avec la Direction	La Direction et/ou le Conseil d'Administration	Le siège du groupe
a. Investissements (machines/ équipements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Embauches/ licenciements de salariés (non cadres supérieurs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Embauches, licenciements de cadres supérieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Développement de nouveaux produits/services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Marketing et vente de nouveaux produits/services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Changements organisationnels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Attribution de primes/bonus ou promotion aux salariés (non cadres supérieurs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Mise en œuvre d'une démarche RSE <sup>[2]</sup> / développement durable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C1. Votre entreprise contrôle-t-elle de manière continue la qualité de son processus de production ou de son offre de services ?**

Oui       Non

**C2. Votre entreprise évalue-t-elle fréquemment la satisfaction des clients à partir de questionnaires, de groupes de discussion, d'analyses des réclamations ?**

Oui       Non

**C3. Est-ce que vos salariés enrichissent régulièrement des bases de données sur les bonnes pratiques de travail ou les connaissances acquises ?**

Oui       Non

**C4. Quelle proportion des salariés participent à des groupes de travail qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre les problèmes relatifs à leur travail ? (Ils sont parfois connus sous le nom de groupes ou cercle de qualité)**

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C5. Votre entreprise est-elle certifiée ou s'inspire-t-elle des normes suivantes ?**  
(cochez une seule réponse par ligne)

	Est certifiée	S'en inspire	Non	NSP
a. Systèmes de management de la qualité (ISO9001, EAQF).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Qualité du dialogue et participation des parties prenantes (standards AA1000) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Environnement (ISO14001, EMAS, Label de qualité SuperDrecksKëscht fir Betriber) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Responsabilité sociétale et le développement durable (ex. ISO 26000, GRI, label de l'INDR) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Gestion de la santé et de la sécurité au travail (ex. référentiel OHSAS 18 001).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C6. Votre entreprise fournit-elle principalement des produits ou services ... ?**

- Standardisés       En fonction des demandes spécifiques des clients

**C7. Votre entreprise utilise-t-elle un système visant à réduire les stocks de produits et de fournitures, les en-cours de production ou les délais de livraison ?** (On utilise souvent les termes Juste-à-Temps (Just-in-Time) ou systèmes de production resserrée (lean) ou principe du « zéro-stock »)

- Oui       Non

**C8. A quel horizon votre entreprise planifie-t-elle son volume d'activité ?** (ou à quelle échéance le carnet de commandes de l'entreprise est-il rempli ?) (Cochez une seule réponse)

moins d'une semaine	<input type="checkbox"/>	moins de 1 mois	<input type="checkbox"/>
moins de 3 mois	<input type="checkbox"/>	moins de 6 mois	<input type="checkbox"/>
moins de 12 mois	<input type="checkbox"/>	1 an et plus	<input type="checkbox"/>



## Partie D - Organisation du travail

**D1. Quelle proportion de salariés (non cadres supérieurs) travaillent actuellement dans des équipes qui décident collectivement de leur manière de travailler ? (On les appelle parfois équipes autonomes ou équipes autogérées)**

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D2. Quelle proportion de salariés (non cadres supérieurs) peuvent choisir l'heure à laquelle ils débutent et achèvent leur journée de travail ?**

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D3. Quelle proportion de salariés (non cadres supérieurs) sont amenés à travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ? (ex. : les commerciaux de terrain, les télétravailleurs à domicile...)**

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D4. Vos salariés (non cadres supérieurs) sont-ils en mesure d'assurer les tâches d'autres collègues lors de leurs absences ?**

Non, aucun	Oui, mais seulement pour quelques postes stratégiques	Oui, au niveau des équipes	Oui, pour tous les postes	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Partie E - Gestion des ressources humaines**

**E1. Durant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2012, votre entreprise a-t-elle rencontré des difficultés pour recruter de nouveaux salariés pour des postes ... ?**

	Oui	Non
a. non qualifiés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. qualifiés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E2. Vous proposez aux candidats à l'embauche : (cochez une seule réponse)**

Des conditions moins attrayantes que celles qui existent dans votre secteur	<input type="checkbox"/>
Des conditions comparables à celles qui existent dans votre secteur	<input type="checkbox"/>
Des conditions plus attrayantes que celles qui existent dans votre secteur	<input type="checkbox"/>

**E3. Lors d'un recrutement, votre entreprise donne-t-elle la priorité à des candidats se trouvant dans des conditions particulières : chômeurs, personnes ayant des difficultés familiales... ?**

Oui       Non

**E4. Durant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2010 au 31 décembre 2012, votre entreprise a-t-elle rencontré des difficultés à retenir ses salariés pour des postes ... ?**

- |                       | Oui                      | Non                      |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. non qualifiés..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. qualifiés .....    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**E5. Que proposez-vous à un salarié performant (non cadre supérieur) qui veut quitter l'entreprise, mais que vous souhaiteriez voir rester ?**

- |  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Rien, on le laisse partir.....                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Une rémunération plus importante .....        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Des avantages en nature supplémentaires ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. De meilleures perspectives de carrière .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. L'attribution de tâches différentes .....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Des aménagements du temps de travail .....    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Autre, précisez : <input type="text"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**E6. Votre entreprise a-t-elle des dispositifs internes visant à promouvoir la diversité (en termes de genre, d'âge...) ?**

- Oui       Non

**E7. Votre entreprise dispose-t-elle d'un SIRH (Système d'Information de gestion des Ressources Humaines) ? (c'est-à-dire un système gérant un ensemble d'applications logicielles qui permettent d'automatiser les tâches de gestion des ressources humaines)**

- Oui       Non, *allez en F1.*

**E8. Ce Système d'Information de gestion des Ressources Humaines permet-il de gérer les tâches suivantes ?**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
a. Administratives (gestion des absences, état des horaires, des notes de frais,...) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Services liés à la carrière du salarié (gestion des formations, des compétences,...).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Communication et information (règlement intérieur, convention collective, droit du travail, offre d'emploi, notes de services,...) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E9. Ce Système d'Information Ressources Humaines intègre-t-il un volet « reporting » et/ou « décisionnel » ?**

Oui       Non

**Partie F - Évaluation et rémunération**

**F1. A quelle fréquence évaluez-vous les indicateurs clés de performance (ou KPI : *Key Performance Indicator*) des salariés ? (cochez une seule réponse)**

- Jamais
- A intervalle régulier peu fréquent : semestriel ou annuel
- A intervalle régulier plus fréquent : hebdomadaire, mensuel ou trimestriel

**F2. Parmi vos salariés (non cadres supérieurs), combien bénéficient d'un entretien d'évaluation annuel ?**

0% à 5%	de 6% à 24%	de 25% à 49%	de 50% à 74%	de 75% à 94%	95% à 100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F3. Existe-t-il dans votre entreprise un système de reconnaissance tel que « employé du mois », « récompense de la meilleure suggestion », ... ?**

Oui       Non

**F4. Votre système de rémunération inclut-il les éléments suivants ?**

	Oui	Non
a. Primes ou bonus liés à la performance individuelle .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Primes ou bonus liés à la performance de l'équipe .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Plan d'intéressement .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Actionnariat salarié .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Bonus liés à l'engagement du salarié dans les actions RSE / développement durable de l'entreprise .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F5. Parmi ces deux critères, lequel est prépondérant lors de la promotion d'un salarié ? (cochez une seule réponse)**

L'ancienneté

La performance individuelle

**F6. Que se passe-t-il lorsque qu'un salarié (non cadre supérieur) n'atteint pas les objectifs fixés ?**

	Oui	Non
a. Il est peu ou pas sanctionné .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Il est averti sans conséquence professionnelle et/ou disciplinaire .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Il est averti avec conséquence professionnelle et/ou disciplinaire .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- d. Il reçoit le complément de formation nécessaire .....
- e. Il peut être reclassé.....
- f. Autre, précisez :

**F7. Quand décidez-vous d'appliquer une sanction disciplinaire à un salarié non performant ?**

- Jamais ou rarement
- On sanctionne après une période de tolérance
- On sanctionne dès l'identification de ses faiblesses

**F8. Est-ce que les avantages en nature suivants sont offerts à vos salariés (non cadres supérieurs) ?**

- |  | <b>Oui</b>               | <b>Non</b>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Logement mis à disposition par l'employeur.....                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Véhicule de société ou participation aux frais automobiles .....                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Emprunt à taux préférentiel et subvention d'intérêts.....                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Régime complémentaire de pension, assurance-vie et/ou plan d'épargne logement ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Chèques-repas/ Tickets restaurant/ Restaurant d'entreprise.....                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Participation aux frais de scolarité.....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**F9. Les dispositions suivantes relatives au temps de travail des salariés (non cadres supérieurs) existent-elles dans votre entreprise ?**

	Oui, pour la plupart des salariés	Oui, mais seulement pour quelques-uns	Non
a. Travailler à (ou à partir de) la maison durant les heures normales de travail .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Possibilité de réduire le nombre d'heures de travail (ex : basculement d'un temps plein à un temps partiel) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F10. Est-ce que les avantages extra légaux suivants sont offerts à vos salariés (non cadres supérieurs) ?**

	Oui	Non
a. Place de crèche/garderie .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aide financière aux services de garde d'enfant .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Aide financière pour prendre soins des personnes âgées et/ou handicapées .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Jours de congés pour raisons familiales supérieurs au minimum légal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Congé sans solde/année sabbatique .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Partie G - Formation**

**G1. Existe-t-il un système de tutorat des salariés au sein de votre entreprise ? (ex. : mentoring, parrainage)**

Oui       Non

**G2. En 2012, combien de salariés (non cadres supérieurs) ont bénéficié de jours de formation pris sur le temps de travail ?**

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**G3. Votre entreprise favorise-t-elle l'accès des groupes suivants à des formations ?**

	Oui, mais communes à tous les salariés	Oui, mais spécifiques à ces salariés	Non
a. Travailleurs âgés.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Salariés peu ou pas diplômés ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**G4. Au cours des 12 derniers mois, quel est le nombre moyen de journées de formation par salarié (non cadre supérieur) ?**

Moins de 1 jour	1 à 2 jours	3 à 5 jours	5 à 10 jours	11 jours ou plus	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**G5. Le choix des formations suivies est-il ... ? (cochez une seule réponse)**

Principalement à l'initiative du salarié	<input type="checkbox"/>
Principalement à l'initiative de la hiérarchie	<input type="checkbox"/>
D'un commun accord	<input type="checkbox"/>



**G6. La majorité des formations suivies par vos salariés leur permettent-elles d'acquérir des compétences ... ? (cochez une seule réponse)**

Générales et donc utilisables à la fois dans l'entreprise et dans d'autres entreprises

Utilisables principalement dans l'entreprise

**G7. Votre entreprise a-t-elle des dispositifs internes visant à encourager les salariés à développer leurs compétences et leur carrière ?**

Oui  Non

**Partie H - Utilisation des outils numériques**

**H1. Est-ce que votre entreprise utilise les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) suivantes ?**

	Oui	Non
a. Intranet <sup>[3]</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Outil de vidéoconférence ou web conférence.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Logiciels de gestion de la relation client (CRM) <sup>[4]</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Progiciels de Gestion Intégrés (PGI ou ERP) <sup>[5]</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Outils de modélisation et d'automatisation des processus (Workflow software <sup>[6]</sup> , Business Process Management System (BPMS <sup>[7]</sup> ) ...) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Logiciels collaboratifs ou groupware <sup>[8]</sup> (ex : SharePoint) ou outils collaboratifs Web .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Échanges numériques de données avec des clients ou des fournisseurs (Extranet <sup>[9]</sup> , EDI <sup>[10]</sup> par exemple) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Logiciels permettant d'effectuer un suivi de la performance des salariés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H2. Pensez-vous que l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans votre entreprise a permis... ?**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
a. De donner plus d'autonomie de décisions au(x) chef(s) d'équipe....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. De donner plus d'autonomie de décisions aux opérateurs ou agents.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. De supprimer des niveaux hiérarchiques .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. D'améliorer le suivi de la qualité du travail .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. D'améliorer la supervision des salariés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H3. Combien de salariés (non cadres supérieurs) utilisent Internet dans leurs activités professionnelles ? (cochez une seule réponse)**

0% à 5%	6% à 24%	25% à 49%	50% à 74%	75% à 94%	95% à 100%	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H4. Vos salariés (non cadres supérieurs) ont-ils le droit d'utiliser Internet à des fins personnelles ?**

Oui       Non

**H5. Est-ce que votre entreprise fournit des outils numériques du type Smartphone, ordinateur portable et/ou tablette numérique à ses salariés (non cadres supérieurs) ?**

Non	Oui, à moins de 5% des salariés	Oui, à moins de 25% des salariés	Oui, à plus de 25% des salariés
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H6. Votre entreprise offre-t-elle à ses salariés (non cadres supérieurs) la possibilité d'utiliser leur propre téléphone, ordinateur personnel et/ou tablette numérique pour des usages professionnels ?**

Oui       Non

**H7. Votre entreprise offre-t-elle à ses salariés la possibilité d'accéder à distance (via une connexion à l'Internet fixe, mobile ou sans fil) :**

	Oui	Non
a. Au système d'e-mail de l'entreprise ? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Aux documents de l'entreprise ? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Aux logiciels dédiés aux activités de l'entreprise ? <i>ex. pour la gestion des commandes ou des ventes, ERP (Enterprise Resource Planning) et les applications liée....</i> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**H8. Votre entreprise recourt-elle à la virtualisation de ses serveurs ou applications via du Cloud Computing<sup>[11]</sup> ?**

Oui       Non       NSP

## Partie I - Consultation et représentation des salariés

**I1. Quelle est la fréquence des réunions entre la Direction et l'ensemble des salariés ?**  
(cochez une seule réponse)

Moins d'une fois par an	Annuellement	Semestriellement	Trimestriellement	Mensuellement
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. D'après votre expérience, quelle part de la durée totale des ces réunions est utilisée par les salariés afin qu'ils puissent s'exprimer ou poser des questions ? (cochez une seule réponse)**

Aucun (0%)	Jusqu'à un quart du temps	Jusqu'à la moitié du temps	Plus de la moitié du temps
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Est-ce que la Direction cherche à stimuler la participation des salariés par l'un des dispositifs suivants ?**

	Oui	Non
a. Programme de suggestions des salariés, boîte à idées .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Enquête(s) auprès des salariés (au moins une depuis début 2010)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Soirées, fêtes et/ou séminaires d'entreprises.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Aménagement de l'espace pour favoriser les discussions informelles entre salariés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Espace de discussion ouvert sur l'Intranet ou sur un réseau social d'entreprise.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. La Direction utilise-t-elle les moyens suivants pour communiquer avec l'ensemble des salariés ?**

	Oui	Non
a. Panneaux d'affichage ou distribution régulière de bulletins d'information .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Diffusion régulière d'informations par courrier électronique ou via l'Intranet.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Combien de syndicats différents sont présents dans votre entreprise ?** (cochez une seule réponse)

Aucun	1	2	3	4 ou plus	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Une convention collective de travail s'applique-t-elle dans votre entreprise ?**

(Cochez une seule réponse)

Oui, conclue au niveau de votre entreprise

Oui, conclue au niveau de votre secteur d'activité (branche)

Non

**17. Vis-à-vis de la Délégation du Personnel, sur les sujets suivants, la Direction ...**  
(cochez une seule réponse par ligne)

	Informe	Consulte pour avis	Recherche une solution négociée
a. La situation économique de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. La situation de l'emploi (embauches, licenciements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Les changements d'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Le temps de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Les salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. La formation des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- g. La santé et sécurité au travail
- h. L'égalité de traitement entre femmes et hommes

**18. Comment qualifieriez-vous le climat social actuel dans votre entreprise... ?** (cochez une seule réponse)

- Tendu  Plutôt tendu  Plutôt calme  Calme

#### Partie J - Gestion de la nouveauté

**J1. Votre entreprise a-t-elle mis en place un système de « veille » pour identifier les idées nouvelles ou les développements technologiques récents pouvant contribuer à l'amélioration ou au renouvellement des produits, des services offerts ou des processus de production ?** (cochez une seule réponse)

- Oui, avec du personnel dédié à cette mission
- Oui, cela fait partie des responsabilités du personnel en général
- Non

**J2. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle réalisé des changements organisationnels significatifs ?** (ces changements peuvent inclure l'introduction de nouvelles procédures de gestion, de nouvelles façons d'organiser le travail et de prendre les décisions, ou de nouvelles méthodes pour organiser les relations inter-entreprises ou inter-organisations)

- Oui  Non, *allez en J4.*

**J3. Est-ce que ces changements organisationnels significatifs ont été impulsés par ... ?**

	Oui	Non
a. des changements de réglementations dans le domaine de l'environnement .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. des changements de réglementations en matière d'emploi.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. d'autres changements de réglementations.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. l'introduction de nouveaux outils numériques/technologiques .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**J4. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle introduit des biens ou services nouveaux (ou améliorés) de manière significative quant à leurs caractéristiques ?** (les biens ou services doivent être nouveaux (ou améliorés) pour votre entreprise, sans nécessairement l'être pour votre marché)

Oui       Non

**J5. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une technologie de production ou une méthode de distribution, qui était nouvelle (ou modifiée de manière significative) ?** (Cette technologie ou méthode de distribution doit être nouvelle (ou améliorée) pour votre entreprise, sans nécessairement l'être pour votre marché)

Oui       Non **Si Non à J4 et J5, allez en J7.**

**J6. Qui a développé ces biens ou services nouveaux (J4) ou ces technologies de production ou méthodes de distribution nouvelles (J5) ?**

- |  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. <u>Votre entreprise</u> elle-même.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Votre entreprise, <b><u>en collaboration</u></b> avec d'autres parties de votre groupe, d'autres entreprises ou institutions (ex: Universités, instituts de recherche) .....                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Votre entreprise, <b><u>en adaptant</u></b> ou modifiant des biens, services, ou procédés ou méthodes initialement développés par d'autres (parties de votre groupe, entreprises, institutions) ..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. <u>D'autres entreprises</u> , institutions ou parties de votre groupe.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Parmi ces propositions, quelle a été la principale utilisée sur la période 2010-2012 ?**

*Veillez indiquer la lettre correspondante (a., b., c. ou d.)*

**J7. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle utilisé les méthodes suivantes afin de stimuler l'émergence d'idées nouvelles et la créativité des salariés ?**

- |  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Séances de remue-méninge ('Brainstorming') .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Rotation des salariés entre équipes .....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Attribution de primes .....   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Attribution d'avantages en nature (ex. : temps libre, reconnaissance publique, attribution de tâches plus intéressantes)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Formation(s) favorisant le développement d'idées nouvelles et/ou la créativité .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Participation d'experts externes (d'Universités, d'instituts de recherche, d'autres entreprises) .....                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Participation d'experts issus du groupe d'entreprises ou mobilité des salariés au sein du groupe .....                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**K1. Votre entreprise est-elle active dans le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ?**

Oui

Non, mais c'est prévu  
dans moins de 2 ans

 *allez en K7.*

Non

 *allez en K7.*

**K2. Quel domaine est concerné par votre démarche RSE ?** (plusieurs réponses possibles)

Économique  
(ex. label qualité)

Environnemental  
(ex. réduction des  
déchets)

Social  
(ex. gestion de la  
diversité)

**K3. Depuis combien d'années votre entreprise est-elle active en matière de RSE ?**

Moins d'un an

entre 1 an et 5 ans

Plus de 5 ans

**K4. Où est décrite votre démarche RSE ?** (plusieurs réponses possibles)

a. Dans votre rapport  
d'activité

b. Sur votre site  
web

c. Dans un rapport dédié  
à la RSE

d. Ailleurs

e. Nulle part

**K5. Est-ce que votre entreprise... ?**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
a. A nommé une ou plusieurs personnes pour réaliser sa démarche RSE ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. S'est fixée des objectifs mesurables en matière de RSE (ex. : réduction du x% de déchets, augmentation du x% de femmes aux postes à responsabilité, ...).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. A élaboré un calendrier des actions à mener .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. A développé une procédure pour suivre et/ou contrôler la mise en œuvre de sa démarche RSE.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**K6. En 2012, dans le cadre de votre démarche RSE, votre entreprise est-elle entrée en contact avec les acteurs suivants pour... ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	Les informer	Les consulter	Tenir compte de leurs recommandations	Développer un partenariat	Aucune relation
a. ONG	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Organismes gouvernementaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Investisseurs/actionnaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Clients/fournisseurs/sous-traitants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**K7. Concernant les items ci-après, votre entreprise... ?**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
a. Décrit dans un document ses valeurs, ses préoccupations et motivations au niveau social et environnemental (code de conduite, charte éthique...).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Répond à toutes les plaintes de ses clients.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Fournit à ses clients une information complète et détaillée sur les produits et services .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Vis-à-vis de ses clients va au-delà des exigences légales (droit commercial, code de la consommation) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Verse des aides financières à des œuvres de bienfaisance (ex.: ONG, Asbl, fondations) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. A mis en place un programme pour réduire la quantité d'énergie et de matériaux consommés .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Encourage les partenariats locaux (avec des entreprises et/ou des écoles) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Négocie directement avec les salariés ayant des besoins spécifiques (femmes, jeunes parents, travailleurs âgés...).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Consulte les ONG et/ou des Asbl pour résoudre les difficultés rencontrées par certains groupes de salariés aux besoins spécifiques.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Partie L - Contexte économique**

**L1. Combien de concurrents avez-vous sur votre marché principal ? (cochez une seule réponse)**

Aucun	1 à 5	6 à 10	11 à 15	16 à 25	plus de 25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**L2. Dans quelle mesure les facteurs suivants décrivent le contexte de la concurrence sur votre marché principal ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>
a. Votre position sur le marché est menacée par des nouveaux concurrents .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Les produits / services deviennent vite obsolètes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Les technologies de production et services changent rapidement .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Évolution de la demande difficile à prévoir .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**L3. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010, votre chiffre d'affaires total (cochez une seule réponse)**

a augmenté de plus de 5% ?	a diminué de plus de 5% ?	est resté stable? (entre -5% et +5%)	L'entreprise n'existait pas au 1 <sup>er</sup> janvier 2010
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**L4. Entre début 2010 et fin 2012, votre entreprise a-t-elle connu les changements structurels suivants :**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
a. Restructuration liée à une fusion, acquisition d'une autre entreprise ou groupe d'entreprises .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Vente, fermeture, externalisation d'une partie des activités de l'entreprise .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Délocalisation à l'étranger d'une partie de l'activité .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Partie M - Caractéristiques du répondant

### M1. Quelle est votre fonction ?

Directeur ou responsable des Ressources Humaines, Directeur du personnel, chef du personnel

Président, directeur général (PGD/DG), patron, chef d'entreprise

Secrétaire général, directeur général adjoint

Autre, précisez :

1 = "Directeur ou responsable des Ressources Humaines, Directeur du personnel, chef du personnel"

2 = "Président, directeur général (PGD/DG), patron, chef d'entreprise"

3 = "Secrétaire général, directeur général adjoint, gérants et associés"

4 = "Assistant RH"

5 = "Assistant de direction"

6 = "Assistant administratif"

7 = "Directeur administratif/commercial/financier"

8 = "Administrateur"

9 = "Comptable"

10 = "Secrétaire"

11 = "CA"

12 = "Autre"



## GLOSSAIRE

**[1] Cadre supérieur** (<http://www.guichet.public.lu/fr/citoyens/actualites/2011/06/30-cadre-superieur>) :

Pour être considéré comme cadre supérieur, plusieurs conditions doivent être remplies, notamment : (1) un critère lié à la rémunération: le cadre supérieur doit disposer d'un **salaire** nettement plus **élevé** que celui des autres salariés. (2) Un critère lié aux fonctions : il doit exercer une fonction d'autorité sur d'autres salariés, il est en charge de manière relativement autonome d'un domaine de responsabilités ou d'un département. Par ailleurs, les fonctions du cadre impliquent une **large indépendance** de ce dernier dans l'organisation de son travail ainsi qu'une **flexibilité** importante **dans les horaires de travail**.

**[2] Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** : intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes (les salariés, les clients, les fournisseurs, les organisations non gouvernementales, les collectivités locales, les actionnaires).

**[3] Intranet** : Réseau de communications interne de l'entreprise utilisant les protocoles Internet pour permettre la communication au sein d'une organisation.

**[4] Customer Relationship Management (CRM)** : Progiciels permettant de gérer l'ensemble des relations client dans un même processus en regroupant la gestion des campagnes marketing, l'informatisation des forces de vente, le suivi de la relation client au quotidien, ...

**[5] Enterprise Resource Planning (ERP)** : Un progiciel de gestion intégré (PGI, en anglais Enterprise Resource Planning ou ERP) est un logiciel ou un ensemble de logiciels qui permettent de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatiques (salaire, comptabilité, gestion de stocks...) de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune.

**[6] Workflow (gestion électronique des processus)** : Technologie logicielle ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité des processus internes d'une entreprise. Ceci implique la modélisation des procédures de travail avec la prise en compte des acteurs, des tâches et des documents. Exemple : la circulation automatique de méls pour valider une demande de congé. Le workflow peut faire partie d'un BPMS.

**[7] BPMS (Business Process Management System)** : Ensemble logiciel destiné à formaliser les processus d'une entreprise dans le but de les automatiser.

**[8] Logiciel collaboratif ou Groupware** : Logiciel qui permet à des utilisateurs séparés géographiquement mais reliés par un réseau informatique de travailler ensemble.

**[9] Extranet** : Réseau fermé qui utilise les protocoles Internet pour partager de façon sécurisée des informations avec les partenaires commerciaux. Il peut prendre la forme d'une extension sécurisée d'un intranet, ou une partie privée du site Web de l'entreprise.

**[10] EDI** : L'Electronic Data Interchange (EDI) se réfère à la transmission structurée de données ou de documents entre organismes ou entreprises par voie électronique. Il fait

également référence spécifiquement à une famille de normes (de type EDI) et de messages de type EDI qui peuvent être traités automatiquement.

**[11] Cloud computing** : Accès via Internet à des données et services sur un serveur distant, non hébergé dans les locaux de l'entreprise.





## Annexe II : Questionnaire sur les pratiques de négociation des délégations du personnel



# Questionnaire 2013

## Pratiques de négociation des délégations du personnel au sein des entreprises

Le CEPS/INSTEAD garantit le traitement confidentiel des données qui **servent exclusivement à l'élaboration de statistiques ou/et à la réalisation d'études scientifiques.**

N°

30017

### Introduction

#### Objectifs du questionnaire :

Le but de ce questionnaire est de collecter des données auprès des délégations du personnel afin de comprendre les pratiques de négociation dans les entreprises au Luxembourg. Les renseignements que vous nous fournirez nous permettront de dresser, pour la première fois au Luxembourg, un état des lieux du dialogue social au sein des entreprises.

#### Champ du questionnaire:

Le présent questionnaire s'adresse aux président-e-s ou, à défaut, aux vice-président-e-s des délégations du personnel au sein des entreprises, de 15 salariés et plus, qui mènent des activités marchandes sur ou à partir du territoire économique luxembourgeois.

## Remarques :

- A part les questions de la Partie A – Votre profil (c'est-à-dire du/de la président-e ou vice-président-e de la délégation du personnel), les questions portent sur les activités de l'ensemble de la délégation du personnel.
- L'abréviation « **NSP** » signifie « **Ne sait pas** ». Type de réponse à éviter, dans la mesure du possible. Merci de votre compréhension.
- En cas de doute entre plusieurs choix, sélectionnez celui que vous considérez comme le plus important.

### Comment remplir ce questionnaire ?

Ce questionnaire s'adresse en priorité au/à la président-e de la délégation du personnel

entreprise : 1.02 IMMOGLOBAL SARL.

En cas d'indisponibilité de ce dernier/cette dernière, nous demandons au/à la vice-président-e de la délégation du personnel de bien vouloir remplir le questionnaire.

**Pour faciliter la lecture automatisée de vos réponses, nous vous remercions de bien vouloir :**

- Utiliser un stylo de couleur noire ;
- Ecrire en caractères d'imprimerie ;
- Cocher par une croix chaque fois que nécessaire, sans dépasser la case, par exemple : ☒ ;
- Ne pas agraffer les documents, ni percer ;
- En cas d'erreur, griser complètement la case erronée (par exemple : ■) et cocher la bonne réponse.

## Partie A - Votre profil

### A1. Vous êtes de sexe ... ?

masculin

féminin

**A2. Quel est votre âge ?**

- < 20 ans       20-29 ans       30-39 ans       40-49 ans
- 50-59 ans       60 ans et plus

**A3. Quelle est votre nationalité ?**

- luxembourgeoise     portugaise       française       allemande
- belge       italienne       autre pays de  
l'Union Europ.  
(EU27)       hors EU

**A4. Quel est votre lieu de résidence ?**

- Luxembourg     France       Belgique       Allemagne       Autre

**A5. Quel est votre diplôme obtenu le plus élevé ?**

- Pas de formation
- Fin d'études primaire
- Certificat secondaire inférieur (*général, technique, professionnel, BEPC, Haupt- u. Realschule*)
- Diplôme d'Aptitude Professionnelle (DAP), (*CCM, CITP, CATP, secondaire professionnel, CAP, BEP, BAC professionnel, Gesellenprüfung, kaufmännischer Abschluss*)
- Fin d'études secondaires classiques (*secondaire supérieur général, BAC général*)
- Fin d'études secondaires techniques (*secondaire supérieur technique, BAC technique, Fachoberschule, Gymnasium*)
- Brevet de maîtrise artisanale (*post secondaire non supérieur, Meisterprüfung*)

- Enseignement supérieur (BAC+2 / Précisez le domaine :
- Enseignement supérieur (BAC+4 / Précisez le domaine :
- Enseignement supérieur (BAC+8 et Précisez le domaine :
- Autre :

**A6. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre entreprise ?**

- < 2 ans     2-5 ans     6-10 ans     11-15 ans     16-20 ans
- 21-25 ans     26-30 ans     31-35 ans     36-40 ans     >40 ans

**A7. Quelle est votre profession ? (une seule réponse possible)**

- Cadres supérieurs ou professions intellectuelles et scientifiques**  
Dirigeant, gérant, cadre de direction, cadre infirmier, médecin, diplômé de l'enseignement supérieur exerçant des professions comme juriste, économiste, ingénieur, ...
- Professions intermédiaires**  
Courtier, comptable, secrétaire d'administration, agent commercial, dessinateur de produits industriels et commerciaux, agent immobilier, agent d'assurance, personnel infirmier, diététicien, technicien (électricité, informatique, construction, mécanique, génie civil, ...), ...
- Employés de type administratif**  
Employé de bureau (secrétaire, opérateur de traitement de texte, ...)  
Employé de réception (caissier, guichetier, ...)
- Vendeurs de magasin et de marché**
- Personnel des services**  
Cuisinier, serveur, agent d'accueil, aide soignant, garde d'enfant, coiffeur, ...
- Ouvriers de type artisanal ou artisans**  
Maçon, charpentier, plâtrier, peintre, plombier, électricien, soudeur, mécanicien, boucher, boulanger,
- Conducteurs d'installation et de machines et ouvriers de l'assemblage**  
Monteur d'appareil électrique, monteur en construction mécanique, ...

Conducteur de véhicules à moteur et de machines (d'autobus, de poids lourds, de grues, de chariots élévateurs, de machines à travailler les métaux et les produits minéraux, ...)

- Ouvriers et employés non qualifiés**  
Manœuvre dans la construction et l'industrie manufacturière  
Employé non qualifié des services et de la vente (portier, gardien, laveur de vitres, ...)
- Autre : précisez :**

**A8. Comme représentant-e du personnel, quelle fonction exercez-vous actuellement dans votre entreprise ?**

- Président-e de la délégation du personnel
- Vice-président-e de la délégation du personnel
- Autre : précisez :

→ Si «AUTRE » Passez à la question A11

**A9. Etes-vous délégué-e libéré-e ?**

- oui , à  %  
 non

**A10. Depuis combien d'années au total exercez-vous la fonction de président-e ou vice-président-e au sein de la délégation du personnel, dans votre entreprise actuelle ou dans une autre ? Calculez la somme des années, même discontinues.**

- < 2 ans     2-5 ans     6-10 ans     11-15 ans     16-20 ans
- 21-25 ans     26-30 ans     31-35 ans     36-40 ans     >40 ans

**A11. Depuis combien d'années au total exercez-vous une fonction de représentant-e, titulaire ou suppléant-e, au sein de la délégation du personnel, dans votre entreprise actuelle ou dans une autre ? Calculez la somme des années, même discontinues.**

- < 2 ans       2-5 ans       6-10 ans       11-15 ans       16-20 ans
- 21-25 ans       26-30 ans       31-35 ans       36-40 ans       >40 ans

**A12. Au total, combien de délégué-e-s, titulaire(s) et suppléant(s), compte votre entreprise ?**

Personnes

**A13. Disposez-vous de suffisamment de temps (=décharge horaire de délégué-e et temps supplémentaire accordé par la direction) pour effectuer les tâches qui incombent à votre mandat ?**

- oui       non

**A14. Etes-vous syndiqué-e ?**

- oui       non

➔ Si « NON » Passez à la question A17

**A15. Quelle est votre organisation syndicale ?**

- OGBL - Onofhängege Gewerkschaftsbond Lëtzebuerg
- LCGB – Lëtzebuerger Chrëschtliche Gewerkschaftsbond
- CGFP - Confédération Générale de la Fonction Publique
- FGFC - Fédération Générale de la Fonction Communale

ALEBA – Association Luxembourgeoise des Employés de Banque et Assurance

FNCTTFEL - Fédération Nationale des Cheminots, Travailleurs du Transport,  
Fonctionnaires et Employés Luxembourgeois (Landesverband)

SYPROLUX – Syndicat Professionnel des Cheminots Luxembourgeois

Autre : précisez :

**A16. Depuis combien d'années êtes-vous membre de votre organisation syndicale ?**

< 2 ans       2-5 ans       6-10 ans       11-15 ans       16-20 ans

21-25 ans       26-30 ans       31-35 ans       36-40 ans       >40 ans

**A17. A l'avenir, souhaitez-vous continuer à exercer votre fonction de représentant-e du personnel ?**

sûrement       probablement       probablement pas       sûrement pas

**A18. Actuellement, avez-vous des engagements associatifs ou politiques autres que ceux de représentant-e du personnel ? Plusieurs réponses sont possibles.**

Non, aucun

Oui, j'exerce un mandat électif politique

Oui, je suis membre d'un parti politique

Oui, je suis membre actif d'une association

Oui, j'ai d'autres engagements ; précisez :



## Partie B - Relations avec les salariés de l'entreprise

Les questions des parties de B à F concernent les activités de l'ensemble de la délégation du personnel.

**B1. Veuillez indiquer pour chaque document ou activité cité ci-dessous, à quelle fréquence la délégation du personnel l'a rédigé ou réalisé au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	souvent	parfois	jamais
Un journal de la délégation du personnel destiné au personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une Newsletter envoyée par courrier électronique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un journal syndical destiné aux seuls adhérents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des tracts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des assemblées d'adhérents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des assemblées du personnel ou des réunions d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des affichages sur les panneaux de la délégation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des tournées dans les ateliers ou bureaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des permanences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mise en place d'une boîte à suggestions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**B2. Veuillez indiquer pour chaque action spécifique citée ci-dessous, à quelle fréquence la délégation du personnel l'a menée au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	souvent	parfois	jamais
Accueil des nouveaux embauchés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contact et discussion avec les salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conseil juridique aux salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Représentation des salariés devant la hiérarchie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campagne de syndicalisation auprès des salariés à statut précaire (intérimaires, contractuels à durée déterminée, stagiaires, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Campagne de syndicalisation auprès des salariés d'entreprises sous-traitantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enquête auprès des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cahier de revendications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animation de conflits collectifs de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Négociation d'accords collectifs de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Animation de la section syndicale, syndicalisation des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboration de propositions quant aux orientations économiques et sociales de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activités de sécurité (visites, informations, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre : précisez

## Partie C - Relations avec la direction de l'entreprise

**C1. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), à quelle fréquence la délégation a-t-elle été en contact avec la direction pour discuter ou négocier de thèmes concernant les salariés de l'entreprise ?**

- tous les jours
- au moins une fois par semaine
- au moins une fois par mois
- au moins tous les 3 mois
- au moins tous les 6 mois
- une fois par an
- jamais

**C2. Comment décririez-vous l'attitude générale de la direction par rapport à l'affiliation des salariés de votre entreprise à un syndicat ? La direction est...**

- en faveur       n'est pas en faveur       n'a aucune position       NSP

**C3. Vis-à-vis de la délégation du personnel, sur les sujets suivants, la direction ...**

	<b>... informe</b>	<b>... consulte pour avis</b>	<b>... recherche une solution négociée</b>
Situation économique de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situation de l'emploi (embauches, licenciements)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Changements d'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temps de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé et sécurité au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egalité de traitement entre femmes et hommes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Partie D - Prise en compte des réclamations individuelles et des revendications collectives lors des réunions de la délégation du personnel**

**D1. Lors des réunions de délégation, à quelle fréquence les thèmes de réclamations individuelles suivants ont-ils été abordés au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	souvent	parfois	jamais	
			car réglé directement par la hiérarchie	car cela ne s'est pas produit
Absence de promotion ou d'augmentation individuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mésentente avec un supérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procédure de licenciement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conditions de travail (bruit, rythme, horaires)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aménagement de l'horaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Application de la convention collective (ou d'accord d'entreprise)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé et sécurité au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Harcèlement sexuel et moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egalité entre femmes et hommes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Autre, précisez :

**D2. Estimez-vous que les réclamations transmises par la délégation du personnel à la direction débouchent sur des solutions concrètes ?**

toujours

souvent

parfois

jamais

**D3. Lors des réunions de délégation, à quelle fréquence les thèmes de revendication collective suivants ont-ils été abordés au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	souvent	parfois	jamais	
			car réglé directement par la hiérarchie	car cela ne s'est pas produit
Emploi, licenciements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temps de travail, durée, aménagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salaires, primes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Climat des relations de travail (brimades, discipline,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifications, classifications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conditions de travail (bruit, rythme, horaire)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Changements technologiques et innovations organisationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formation professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Droit syndical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Santé et sécurité au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Harcèlement sexuel ou moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egalité entre femmes et hommes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, précisez :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Partie E - Relations avec les syndicats

### E1. Combien de syndicats différents sont représentés dans votre entreprise ?

Aucun	1	2	3	4 ou plus	NSP
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E2. Une convention collective de travail s'applique-t-elle dans votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)

- Oui, conclue au niveau de votre entreprise
- Oui, conclue au niveau de votre secteur d'activité  
(branche)
- Non

**E3. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), à quelle fréquence la délégation a-t-elle été en contact avec son (ou ses) syndicat(s) pour discuter de stratégies et positions à adopter ?**

- tous les jours
- au moins une fois par semaine
- au moins une fois par mois
- au moins tous les 3 mois
- au moins tous les 6 mois
- une fois par an
- jamais

## Partie F - Climat social dans l'entreprise

**F1. Comment qualifieriez-vous le climat social actuel dans votre entreprise... ?**

- tendu       plutôt tendu       plutôt calme       calme

**F2. Pensez-vous qu'au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), l'intérêt des salariés pour les activités de la délégation du personnel ...**

- a augmenté       est resté stable       a diminué

**F3. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), combien de salariés de l'entreprise ont recouru au Tribunal du travail (y compris les procédures en cours) à votre connaissance ?**

Salariés      NSP



**F4. Parmi les formes de conflits suivants, quelles sont celles que votre entreprise a connues au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012) ? (cochez une seule réponse par ligne)**

	jamais	de 1 à 2 fois	de 3 à 5 fois	plus de 5 fois
Un débrayage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une grève	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une grève du zèle, ralentissement de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un refus d'heures supplémentaires par les salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un piquet de protestation, un rassemblement, une manifestation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une pétition	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre, précisez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**F5. Au cours des trois dernières années (2010, 2011, 2012), quels ont été les thèmes de ces conflits dans votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)**

- Aucun conflit
- Emploi, licenciements
- Temps de travail, durée, aménagement
- Salaires, primes
- Climat des relations de travail (brimades, discipline,...)
- Qualifications, classifications

- Conditions de travail (bruit, rythme, horaire)
- Changements technologiques et innovations organisationnelles
- Formation professionnelle
- Droit syndical
- Santé et sécurité au travail
- Harcèlement sexuel et moral
- Egalité entre femmes et hommes
- Autre, *précisez*

**F6. Souhaitez-vous faire des remarques ou commentaires supplémentaires (par exemple sur d'autres thèmes qui vous tiennent à cœur en tant que délégué-e ou sur le questionnaire lui-même) ?**

**F7. Souhaitez-vous recevoir la publication du CEPS/INSTEAD contenant les principaux résultats de cette enquête ?**

oui

non

**Si oui, merci de nous fournir ci-dessous vos coordonnées. Veuillez écrire en caractères d'imprimerie.**

Nom ..... Prénom .....

Tél .....

E-mail

**Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration**

