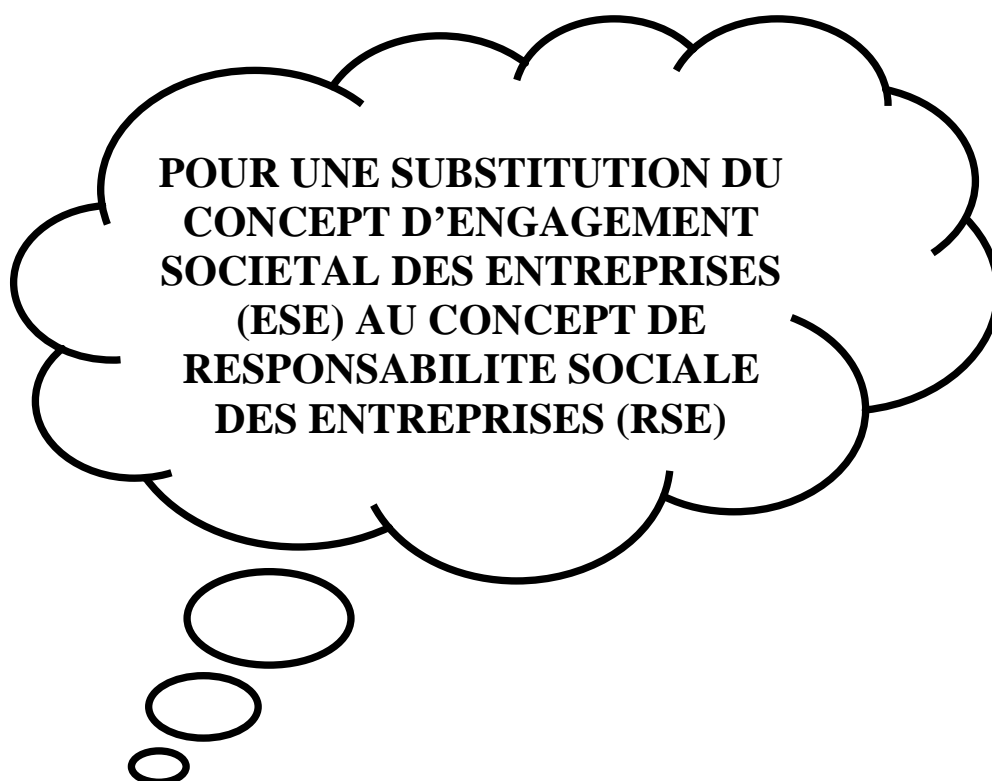


CAHIERS DU LAB.RII
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°173

Février 2008



**POUR UNE SUBSTITUTION DU
CONCEPT D'ENGAGEMENT
SOCIÉTAL DES ENTREPRISES
(ESE) AU CONCEPT DE
RESPONSABILITÉ SOCIALE
DES ENTREPRISES (RSE)**

Joël MARCQ

**POUR UNE SUBSTITUTION DU CONCEPT D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES
ENTREPRISES (ESE) AU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES
ENTREPRISES (RSE)**

**FOR A SUBSTITUTION OF THE CONCEPT OF COMPANIES' SOCIÉTAL
ENGAGEMENT TO THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Joël MARCQ

Résumé – La responsabilité sociale des entreprises n'est qu'une dimension particulière de leur engagement à l'égard de la société. L'engagement se vit et se constate par un triple sentiment partagé : l'implication, la responsabilité et la participation à la construction de l'avenir. L'engagement social procède d'un style d'existence et ne peut se réduire à quelques actes isolés (mécénat, etc.). Il ne peut non plus se confondre avec le strict respect des obligations légales. Il prend source dans une volonté individuelle ou collective qui manifeste un désir de développement sociétal et systémique durable. En cela, il se distingue de l'engagement conformiste, de l'engagement calculé ou de la soumission librement consentie. Cet engagement est multi-cibles parce qu'il concerne à la fois l'entreprise elle-même, ses acteurs dans leurs différents rôles (actionnaires, managers, opérationnels) et son écosystème (clients, fournisseurs, sous-traitants, voisinage, région et finalement société), autrement dit les « parties prenantes ».

Abstract – The social responsibility of the firms is only a specific side of their commitment towards the society. The commitment is translated by a triple feeling of involvement, responsibility and participation in the construction of the future. The social commitment comes from a life style and is not just a matter of isolated actions (sponsorship and so on). It cannot be also confused with the strict respect of legal obligations. It springs from an individual or collective will, a desire of a lasting societal and systemic development. As a result it is different from the conformist commitment, from the calculated commitment or from the freely agreed submission. This commitment is "multitarget" because it concerns at once the firm itself, its actors in their different functions (shareholders, managers, operationals) and its ecosystem (customers, suppliers, subcontractors, relationship, department) and after all the society, in other words the stakeholders.

**POUR UNE SUBSTITUTION DU CONCEPT D'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES
ENTREPRISES (ESE) AU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES
ENTREPRISES (RSE)**

**FOR A SUBSTITUTION OF THE CONCEPT OF COMPANIES' SOCIÉTAL
ENGAGEMENT TO THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Joël MARCQ

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
1. SUBSTITUTION DU CONCEPT D'ENGAGEMENT SOCIAL A CELUI DE RSE	4
2. LE REFERENTIEL DE COMPETENCES, UN OUTIL AU SERVICE DE L'EVALUATION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE	8
CONCLUSION	12
BIBLIOGRAPHIE	12

INTRODUCTION

De nombreux acteurs se sont emparés du thème de la RSE avec des intentions diverses. Revendication pour les ONG, objet d'activité pour les agences de rating, support de marketing pour les entreprises, objet de recherche et de publication pour les chercheurs, cet intérêt pour la RSE est révélateur d'un phénomène de société. Effet de mode pour certains, lame de fond pour d'autres, par les interrogations philosophiques, éthiques, économiques, sociétales, politiques qu'il suscite, ce phénomène est un incontournable objet d'étude.

Le capitalisme s'est affranchi des frontières nationales et a étendu les terrains de la compétition à la planète. Cependant, les personnes continuent à vivre au sein de communautés locales avec un horizon social qui n'a pas encore, de manière dominante, atteint l'échelle planétaire. La planète, dans les perceptions, n'est pas encore notre village. Les effets sociétaux locaux, nationaux, mondiaux de l'activité des entreprises sont au centre des préoccupations du moment. Autrement dit, c'est la responsabilité sociale des entreprises qui est actuellement interpellée. Elle l'est effectivement par certaines ONG qui tirent la sonnette d'alarme sur les effets de certaines pratiques d'entreprises. Elle l'est par les agences de rating qui évaluent le niveau de responsabilité sociale des grandes entreprises pour leur propre information et celle des investisseurs soucieux du niveau d'éthique sociale des entreprises ou des fonds dans lesquels ils investissent. Elle l'est par les Pouvoirs Publics par les règles et incitations qu'ils produisent aux différents niveaux. Elle l'est aussi, mais de manière moins médiatique, et souvent implicite, par les différentes « parties prenantes » de chaque entreprise. ONG, agences de rating procèdent par recherche documentaire sur l'entreprise (rapports, revues financières, site web, etc.), par visites des entreprises, par entretiens avec certaines parties prenantes, par enquêtes par questionnaires. Chacune dispose de son propre référentiel d'engagement social en attribuant un poids à chacune des catégories de critères (sociaux, environnementaux, économiques). Chacune communique ses résultats avec sa logique : les unes opèrent un classement à partir d'une moyenne sectorielle, d'autres produisent une base de données pour fournir au client, selon le profil éthique recherché, des indicateurs qui répondent à ses exigences. Ces résultats sont rarement accessibles aux salariés, aux clients, aux fournisseurs, aux populations riveraines et, de toute façon, ne sont pas automatiquement adaptés à leurs attentes.

Comment les parties prenantes locales peuvent-elles apprécier le degré de responsabilité sociale des entreprises avec lesquelles elles sont en contact ? Tout d'abord, nous proposons de substituer le concept d'engagement à celui de responsabilité sociale parce que la responsabilité n'est qu'une dimension particulière de l'engagement et que ce qui importe est avant tout le niveau d'engagement de l'entreprise (1). Ensuite, partant d'une manière particulière de concevoir la compétence, nous suggérons d'utiliser le référentiel de compétence pour évaluer le niveau d'engagement des entreprises (2).

1. SUBSTITUTION DU CONCEPT D'ENGAGEMENT SOCIAL A CELUI DE RSE

La théorie de l'engagement des entreprises n'étant pas encore suffisamment développée, nous avons utilisé celle de l'engagement des personnes, en considérant que l'entreprise, au même titre qu'une personne, est un acteur social. Cet acteur est au contact d'un cours d'évènements, agit, réagit à ces évènements, interagit avec des personnes, d'autres entreprises, et de manière plus générale avec d'autres acteurs. L'entreprise est une abstraction, et concrètement se

manifeste par des acteurs, qu'ils soient actionnaires, salariés managers ou managés, qui engagent la personne morale qu'est l'entreprise.

L'engagement peut être entendu de deux façons différentes (Ladrière, 1998) : il peut signifier un acte particulier ou une manière générale de se conduire, un style d'existence. L'acte peut être isolé ou manifester une actualisation singulière du style d'existence. L'engagement, comme style d'existence s'oppose au retrait, à l'indifférence, à la non-participation. Il est une manière particulière de se rapporter aux événements, aux autres et à soi-même. Il consiste à assumer activement les situations. Il se vit et se manifeste sous 3 dimensions : l'implication, la responsabilité, le rapport à l'avenir. Quand un acteur est impliqué dans une situation, il s'inscrit dans cette situation, la prend sur lui, prend son destin en charge et simultanément inscrit la situation dans sa propre existence. Au contraire, quand il est pris dans une situation de manière passive, celle-ci lui reste extérieure. L'implication d'un acteur fait passer d'autres existences dans son existence, et fait naître ainsi une certaine solidarité. C'est évidemment, de manière éminente, le cas des entreprises, qui, de fait, par les engagements qu'elles ont pris, ont fait passer l'existence des différentes parties prenantes dans leur existence. Réciproquement, ceux qui se sont engagés avec l'entreprise, inscrivent son existence dans la leur, assument son passé et préparent son avenir avec elle, faisant naître ainsi une communauté de destins.

L'implication est intimement liée à la responsabilité. Celui qui s'engage prend en charge le cours des événements et décide d'en répondre. Se conduire de manière responsable, c'est se porter garant, « *agir de façon prudente, en réfléchissant aux conséquences, pour soi et pour autrui, de ses actes* » (Cabin, 1997). Quand un salarié s'engage à exercer un rôle, par exemple conduire une machine, il se porte garant de l'exercice de ce rôle conformément aux attentes de productivité, qualité, sécurité. C'est d'ailleurs sur cette base qu'il est évalué par l'entreprise. La responsabilité est d'ailleurs souvent étonnante, car elle porte sur une situation passée héritée que la personne engagée assume, sur une situation présente en grande partie indépendante de la volonté de l'acteur (parce qu'elle est le produit d'un réseau complexes d'actions et d'interactions qui mettent en jeu d'autres acteurs). Le conducteur d'un four (cimenterie, aluminerie, etc.) qui répond de la qualité, du débit de la consommation de la production subit cependant la qualité des matières premières, l'état des installations, les conditions climatiques, etc.

L'engagement amène à reprendre un passé, à agir sur le cours présent des événements, et simultanément à faire advenir une des potentialités portée par la situation présente. C'est ce qui donne du sens à l'action. Il imprime une marque de volonté aux événements, en référence à des valeurs, un idéal, une finalité, un projet. Dans cette perspective, la responsabilité sociale de l'entreprise s'inscrit comme dimension particulière de son engagement envers la société, envers les parties prenantes de l'entreprise dans la société : les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, la population riveraine, voire une population plus étendue quand il s'agit d'une centrale nucléaire, par exemple. Elle est indissolublement liée à son implication dans la gestion des événements, et à sa contribution à l'advenir, donc à l'avenir de la société. Dans cette acception, il est difficile d'accepter l'affirmation d'une responsabilité sociale, sans les manifestations probantes d'un comportement d'implication, d'un rapport certain à la construction de l'avenir de la société, au sens où nous les avons décrits. De même, il est difficile d'accepter l'affirmation d'une responsabilité sociale qui ne soit pas dirigée vers l'ensemble des parties prenantes (cibles de l'engagement). « *Les entreprises socialement*

responsables sont non seulement transparentes envers leurs parties prenantes¹ mais elles veillent aussi à servir l'ensemble de leurs intérêts (ce qu'on appelle en anglais la "stakeholders value"). Elles s'opposent en cela aux entreprises pour qui le rendement à court terme est la seule et unique priorité (en anglais "shareholder value") » (Novethic.fr).

Il y a de multiples motifs de s'engager. C'est pourquoi la littérature (ex : Mowday, 1982 ; Allen, 1991, etc.) sur l'engagement des personnes distingue les actes d'engagement selon leur source : affective, normative et calculée. La source affective relève plutôt du désir (ex : désir de se réaliser, de compétence, d'autodétermination). La source normative procède de normes internalisées (lors du processus de socialisation) qui suscitent un sentiment de devoir (ex : endettement issu de la relation don/contre-don). Les alternatives face à la norme sont le conformisme, le suivisme ou la déviance. Le calcul, comme source d'engagement, est associé aux opportunités offertes par l'engagement ou à l'absence d'alternatives et aux coûts liés à la rupture de l'engagement. Une quatrième source mérite d'être explorée : la « *soumission librement consentie* » (Beauvois, Joule, 1998) : un premier acte d'engagement tend à rendre le processus irréversible et place l'acteur dans une posture mentale de subordination à son premier acte, d'auto-manipulation. Sans écarter la source affective, le calcul et la norme nous semblent les facteurs les plus pertinents pour expliquer les discours et les attitudes de responsabilité sociale de la plupart des entreprises concernées. Le calcul présente une telle évidence comme source d'engagement de l'entreprise qu'il est inutile de la développer. Par contre l'attitude normative ne manque pas d'intérêt. C'est dans la psychologie sociale que nous avons puisé les grilles de sa lecture.

Par l'intériorisation, « *le sujet fait sien le système de valeurs, les actes qu'il adopte à tel point qu'il n'est plus en mesure de percevoir qu'il a été l'objet d'une influence* » (Moscovici, 1998). Par l'identification, (et non pas l'imitation), de manière inconsciente, le sujet est engagé dans un processus actif qui a un effet structurant sur lui (Caïn, 1978). Il « *adopte le comportement, les attitudes, les opinions* » (Moscovici, 1998) de ceux qu'il apprécie et à qui il veut ressembler. Le suivisme, autre forme de conformité, masque au contraire une résistance privée, parce qu'il s'agit d'une acceptation publique sans adhésion privée (Moscovici, 1998). Mais l'influence sociale ne renvoie pas qu'à l'influence majoritaire, dont le pendant est évidemment l'influence minoritaire. « *L'influence majoritaire opère à la surface tandis que l'influence minoritaire a des effets profonds* » (Moscovici, 1969), parce qu'elle est source possible de conversion et d'innovation, par l'attraction latente qu'elle exerce. Si, au niveau de la conscience, le refus de l'influence minoritaire persiste, c'est en raison de la peur de la différence, la peur d'être rangé dans la catégorie des déviants. Nous retrouvons, là, la puissance de la norme. Mieux vaut avoir éventuellement tort avec les autres qu'être seuls à voir raison contre eux. C'est quand la norme bouge, que le danger s'écarte, que l'influence minoritaire peut alors s'exercer ouvertement.

C'est ainsi que les groupes ont plutôt tendance à prendre des décisions qui déçoivent et qui conduisent à des échecs. Etudiant la manière dont les comités de gouvernement ont pris des décisions « absurdes » aux Etats-Unis lors de situations dramatiques, Irving Janis (1972) explique ces décisions par leur nature collective et en particulier par les efforts que chacun fait pour éviter que le groupe n'entre dans une situation conflictuelle. Ainsi, ceux qui dévient du consensus apparent s'autocensurent ou font l'objet de pression de la part d'autres membres du groupe au nom d'une attente implicite de loyauté à l'égard du groupe, ce qui nourrit l'illusion

¹ Les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...).

collective de l'unanimité et renforce les jugements conformes à l'opinion de la majorité. L'engagement unanime peut donc n'être que la partie émergée d'un processus alimenté par des forces internes contradictoires.

Ces grilles de lecture peuvent contribuer à la compréhension du comportement des entreprises en matière de RSE et finalement à une théorie de l'engagement social des entreprises. La responsabilité sociale affichée d'une entreprise correspond-elle à un style d'existence de l'entreprise, à une véritable conduite d'engagement ? La source principale de cet engagement correspond-elle à un style d'existence du dirigeant, mû par un désir inconscient de donner du sens à sa vie, via son entreprise, ou à un calcul mû par une opportunité à saisir, ou à un comportement sous influence de conformisme ou de suivisme ? Le cas du groupe Lafarge, par exemple, dont l'activité est plutôt polluante, dont le rapport fait état de multiples actes d'engagement social, partout dans le monde, en direction de toutes ses parties prenantes, voire au-delà, ne manque pas d'intérêt.

L'engagement d'une grande entreprise n'est finalement que le résultat d'une décision collective, une décision prise au sein d'un système animé par des influences, qui vit des rapports avec un écosystème lui-même traversé par des influences majoritaires et minoritaires. Par exemple, en gestion, c'est bien sous l'influence minoritaire de Toyota qu'un grand nombre d'entreprises dans le monde se sont engagées dans la « lean » production et le « juste-à-temps ». C'est aussi sous influence sociale que depuis quelques années, « *les organisations sont pénétrées par des discours et des pratiques qui empruntent des registres renouvelés, se mettant en scène autour de la capacité à assurer et/ou assumer un rôle social, voire politique qui leur a été longtemps étranger* » (De la Broise et Lamarche, 2006). C'est pour renforcer cette influence sociale que la loi française de 2001, dite loi NRE², a notamment obligé les entreprises cotées en Bourse à produire un rapport sur leur activité en matière de responsabilité sociale et environnementale. Mais ce n'est qu'une obligation de communication. Certaines l'adossent à un comportement avéré d'engagement social pour une cause ou pour une autre, qui sert plus ou moins directement leurs intérêts, d'autres pas, se contentant d'un effet d'annonce. Tout ce passe comme si, brutalement, pour les entreprises (dominées par le monde industriel et marchand), il s'agissait de trouver, au mieux, un « *arrangement* » avec ceux qui vivent dans le « *monde civique* » (Amblard et alii, 1996).

A un moment où une influence (minoritaire ?) vise à remettre en cause un « *compromis* » ancien (en France, en particulier) passé avec le monde civique (les droits des travailleurs), une autre influence promeut donc l'entreprise « responsable ». N'y a-t-il pas là des influences contradictoires ? Les entreprises sont, par essence, sociales et leur comportement a, depuis l'origine, des effets sociaux. Elles sont de fait « engagées » dans la vie sociale. Décider de créer une entreprise engage chacun des associés avec les autres et avec l'entreprise, puis avec ses différents interlocuteurs ou « parties prenantes ». Cependant, si s'engager, c'est s'obliger, les entreprises ne sont légalement obligées que par et à hauteur des contrats bilatéraux qu'elles ont passés avec leurs fournisseurs, prestataires de services, clients, etc. Ces obligations induisent une « responsabilité » juridique, parce que l'engagement est juridiquement avéré. Mais l'engagement des entreprises peut-il se limiter aux seuls engagements juridiquement reconnus ? Une vision court-termiste et autocentrée inclinerait à répondre par l'affirmative. La vision systémique, donc « écologique » au sens de Morin (Morin, 1977) et temporellement illimitée crée immédiatement des obligations « systémiques » que la théorie juridique des obligations « naturelles » tend partiellement à

² Nouvelles Régulations Economiques

appréhender (Rolland, 2006). Elle « *correspond à l'accomplissement d'un devoir moral, elle n'oblige qu'en conscience, mais ce n'est pas une obligation juridique* » (Rolland, 2006). « *Etre responsable, c'est introduire un certain rapport à soi-même tel qu'on se fait garant des autres... La relation de responsabilité est une sûreté, une assurance, une garantie de solvabilité.* » (Ewald, 1997). La responsabilité procède du pouvoir de décider, donc simultanément décharge celui qui obéit à cette décision, sauf lorsque cette décision porte atteinte à des droits fondamentaux, comme les Droits de l'Homme, auquel cas, il a le devoir de résister. Faire du recrutement discriminatoire, c'est écarter toute une partie de la population de l'emploi, donc de la possibilité de subsister par sa compétence. C'est porter atteinte à leur sécurité ontologique et déséquilibrer la vie sociale. Rejeter des gaz toxiques dans l'atmosphère ou des déchets toxiques dans l'eau des rivières porte atteinte à la sécurité vitale de la planète et de ses habitants. C'est manquer de prévoyance pour les générations actuelles et futures.

Etre responsable, c'est prévoir le risque et l'intégrer totalement dans la détermination de sa conduite. La sécurité collective est un devoir, parce sans le vouloir, nous sommes solidaires. Associés de fait, nous entretenons une relation de dépendance mutuelle. « *De ce point de vue, qui n'est pas celui du droit, mais celui de l'éthique, la responsabilité de l'entrepreneur est illimitée* » (Ewald, 1997). Les obligations de l'entrepreneur qui relèvent de sa responsabilité sont, pour cet auteur, la *précaution* (principe de prudence qui aurait permis d'éviter les affaires du sang contaminé, de l'amiante, de la vache folle, etc.), l'*information* (afin de ne pas placer autrui dans une situation de risque ignorée, donc sans défense ni résistance possible), la *réparation* (si le risque vient à se réaliser). Comment responsabiliser les entrepreneurs et les entreprises ? L'appel à la morale n'est pas suffisant. « *La responsabilisation des individus n'est pas une opération morale, c'est une technique politique* » (Neuberg, 1997).

2. LE REFERENTIEL DE COMPETENCES, UN OUTIL AU SERVICE DE L'EVALUATION DE L'ENGAGEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Les entreprises représentent une part considérable dans la production de richesse d'une localité, d'une région, voire d'un pays (empreinte économique), par les emplois qu'elles proposent, les rémunérations qu'elles versent, les compétences qu'elles permettent de développer, les concours qu'elles apportent localement aux activités éducatives, culturelles, sportives, au logement, etc. (empreinte sociale). Elles représentent aussi souvent un poids considérable dans la consommation d'eau, d'énergie, l'extraction de matières premières, la transformation des paysages, le rejet de déchets polluants voire toxiques, notamment de gaz à effets de serre (empreinte écologique). En mettant son activité sous logique compétence, l'entreprise peut gérer la multitude d'intérêts qui se présentent à elles. Certes, ces intérêts présentent une dimension contradictoire, mais celle-ci ne doit pas faire oublier leurs dimensions complémentaire et unitaire. Autrement dit, ils entretiennent une relation dialogique (Morin, 1977). Les actionnaires dépendent des salariés pour valoriser leurs capitaux, et les salariés dépendent des actionnaires pour valoriser leur force de travail.

Actionnaires et salariés dépendent des clients pour valoriser la production, et les clients-distributeurs dépendent de la production pour leurs achats. La vente de ces achats avec bénéfice dépend du pouvoir d'achat de leur clientèle, donc des prix qu'ils pratiquent et des salaires versés par les entreprises qui emploient leurs clients-salariés. Que l'un des protagonistes ou une catégorie s'accapare de la plus grande part de la valeur produite (les actionnaires par leurs exigences de dividendes, les fournisseurs par leurs exigences de prix, les salariés par leurs exigences salariales, etc. et l'engagement devient de fait unilatéral et se

détourne de l'engagement social, faute de moyens. Comment comprendre que la pauvreté se soit accrue dans la plupart des pays développés tandis que les plus riches se soient enrichis ? Le « trépied magique » (Brunel, 2004) de l'économique (croissance de la production), du social (meilleure répartition des richesses) et de l'écologique (préserver la planète pour les générations futures) serait-il boiteux ? N'a-t-on pas là un signe d'incompétence de ces sociétés et en particulier de leurs entreprises (par leur répartition primaire des revenus).

Certes, les attentes formulées par la société « dépassent bien souvent la seule capacité d'une entreprise à répondre à l'ensemble des exigences de ses parties prenantes » (Perroux, 2006). Cette difficulté est au cœur de la compétence de tout système, que ce soit un individu, un groupe, une entreprise, une région, un pays. La compétence, c'est l'exercice d'un rôle, la gestion des événements relevant de ce rôle, conformément aux attentes des parties prenantes. Dans l'exercice de son rôle, le salarié voit sa compétence convoquée quand il doit gérer les attentes dialogiques des clients, de ses coéquipiers, des actionnaires, de l'entreprise, de la population locale et aussi les siennes. Prétexter la dimension contradictoire de cette relation pour ne privilégier que les attentes d'une partie prenante est une solution de facilité, une attitude d'irresponsabilité, au sens où nous l'avons définie. C'est finalement faire preuve d'incompétence. Prétexter qu'à elle seule l'entreprise ne peut répondre aux attentes de toutes les parties prenantes pour adopter une attitude de retrait par rapport aux attentes de certaines parties prenantes, c'est aussi contraire à ce qui est attendu d'un système compétent. Revenons au salarié, dont l'entreprise attend voire exige un haut niveau d'engagement, donc l'implication, la responsabilité et son empreinte sur le cours futur des événements. Lui demander de se porter responsable, de se porter garant de la gestion des événements en rapport avec son rôle, c'est lui demander de s'en « présenter comme le principe, comme l'origine, s'expliquer à son sujet, à donner ses raisons, et à subir toutes les conséquences qui en découleront » (Ladrière, 1998). Mais cet acteur hérite d'une situation produite par une diversité d'autres volontés plus ou moins engagées qu'il doit assumer et ses actes vont eux-mêmes entrer en interaction avec un réseau complexe d'autres actions. Pourtant, il doit assumer les conséquences de ces actes. L'entreprise, comme acteur, par son engagement social, s'implique, se sent responsable et participe à la construction de l'avenir de son écosystème.

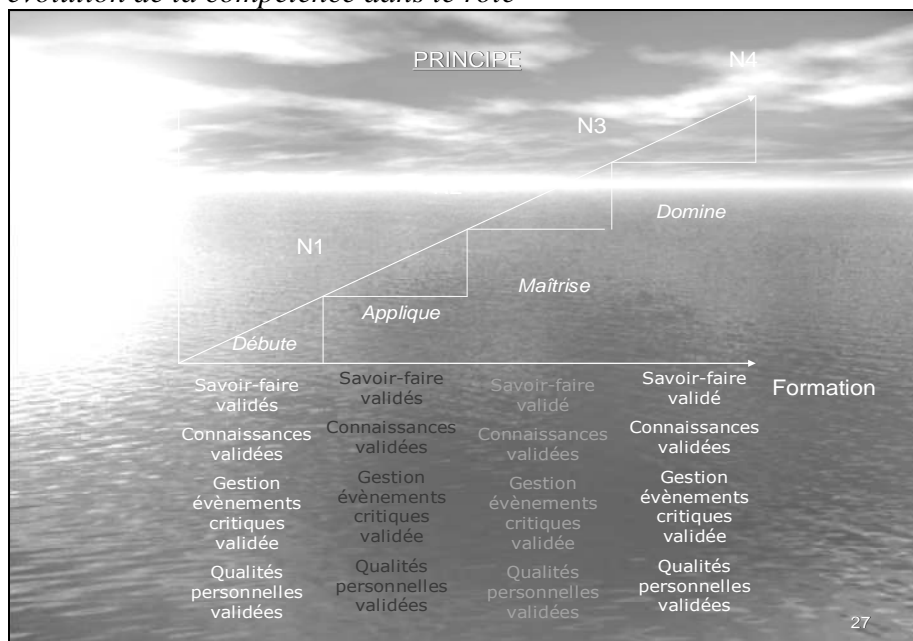
Vue ainsi, la compétence d'un système est un potentiel qui se manifeste par une gestion plus ou moins satisfaisante des événements, par un exercice de son rôle plus ou moins conforme aux attentes (dialogiques) des différentes parties prenantes. L'évaluation équitable de cette compétence nécessite des outils et des règles d'emploi de ces outils. Il faut un univers de sens commun, autrement dit un référentiel. Cet outillage existe déjà dans la caisse à outils des différentes parties prenantes, plus ou moins élaboré, permettant une évaluation plus ou moins équitable. Banquiers, actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, collectivités locales, syndicats, etc. évaluent réciproquement leurs différentes parties prenantes. Ce que nous proposons, c'est de faire dialoguer ces différentes évaluations et de mettre les outils utilisés en synergie, si ce n'est en harmonie. Ce que nous proposons également, c'est de co-construire les référentiels de compétence avec les parties prenantes concernées. A cet effet, nous nous proposons de montrer la puissance actuelle et potentielle du référentiel de compétence co-construit avec certaines parties prenantes au sein d'un groupe cimentier.

Les entreprises de ce groupe sont déjà engagées socialement sur la sécurité des salariés par un programme d'actions renouvelées sur ce thème, ainsi que sur l'environnement par la mise en œuvre de procédures certifiées ISO 14001. Au cours des entretiens que nous avons eus avec environ 80 personnes durant la réalisation de nos deux contrats, il s'est avéré que ces deux

cibles d'engagement social ont été appropriées par les acteurs, quelque soit leur rôle et leur niveau dans la hiérarchie. Ces deux préoccupations apparaissent d'ailleurs sur tous les référentiels de compétence que nous avons construits avec eux. Nous avons été sollicités pour faire évoluer la démarche « compétence », notamment par la construction de nouveaux référentiels pour les personnels de production et de maintenance et leurs N+1. Fidèle à notre posture épistémologique constructiviste et à notre stratégie d'inspiration ethnométhodologique, et encouragés dans ce sens par les réflexions de Christophe Dejourn (Dejourn, 2003), nous avons construit ces référentiels avec les acteurs eux-mêmes par croisement des résultats de près de 80 entretiens réalisés en deux vagues successives pour chaque catégorie de personnels (une vague de construction, une vague d'amélioration/validation). En effet, « l'évaluation équitable suppose un couplage permanent avec des recherches de terrain sur le travail concret et effectif », « il est possible d'avoir accès à la connaissance du travail, mais il faut pour cela en passer par la subjectivité des travailleurs », ce qui suppose « d'en passer par la seule médiation que nous connaissions pour accéder à la subjectivité, à savoir la parole ». (Dejourn, 2003). La multiplication des interlocuteurs permet d'éliminer les biais, de parvenir à une saturation de l'information et ainsi d'objectiver la connaissance ainsi produite.

Les référentiels ainsi construits permettent d'évaluer la compétence des salariés concernés sur la base d'une « convention de compétence » (Eymard, Maréchal, 1996) qui articule des critères de reconnaissance de la compétence et les signes de compétence relatifs à ces critères. Les 4 critères qui ont émergé sont : les savoir-faire validés, les connaissances implicites ou explicites validées lors de la mise en œuvre, les événements « critiques » gérés, ainsi que les qualités physiques, mentales et relationnelles manifestées. Pour chacun des critères, la question était de savoir à quels signes il est possible de reconnaître qu'un opérateur ou un chef de quart, par exemple, est plus compétent qu'un autre ? 4 niveaux de compétence sont alors apparus avec les signes qui permettent de situer la personne pour chaque critère. En période de prise de rôle (débutant), le salarié doit donc faire valider toute une série de signes pour chacun des critères pour acquérir le niveau 1 et ainsi de suite jusqu'au niveau 4. Il passe ainsi du statut de débutant au statut d'expert (pour le rôle qu'il exerce), en passant par le stade d'exécutant et de celui qui domine son rôle.

Principe d'évolution de la compétence dans le rôle



Le « régime d'action » (Eymard, Maréchal, 1996) conseillé est une évaluation triangulaire, c'est-à-dire par 3 personnes (N+1, responsable formation local, responsable formation groupe). Cette logique permet d'objectiver l'évaluation de la compétence sur une base consensuelle. La finalité immédiate de l'évaluation est de construire des parcours professionnels pour les acteurs afin de les mettre en projet de développement de leur compétence et de les y engager. Elle est aussi de repenser la formation de manière à ce que la formation soit orientée vers la construction de la compétence et non pas uniquement l'accumulation de connaissances, et surtout qu'elle soit tirée par les besoins de compétence individuels. Les référentiels de compétence permettent d'établir les besoins de compétence des services via une cartographie de compétence par service. Le niveau-cible étant le Niveau 3 des référentiels, la formation doit être organisée pour amener rapidement ceux qui n'ont pas ce niveau à l'atteindre. Il est aussi nécessaire d'avoir quelques personnes de niveau 4, pour participer à la formation des collaborateurs. Le référentiel de compétence permet ainsi un engagement réciproque des salariés et des entreprises dans le développement des compétences individuelles et des compétences des secteurs.

Le référentiel de compétence peut aussi servir de référence pour la détermination et la différenciation des qualifications, ainsi que pour le calcul des rémunérations de base. Les pratiques de GRH deviennent ainsi plus objectivées. Il est aussi très utile pour le recrutement durable des candidats à l'emploi et permet surtout un recrutement non discriminatoire, si on se limite aux signes de compétence requis. Les signes de compétence individuelle ne sont bien sûr pas étrangers aux besoins de compétence de l'entreprise à l'égard de ses clients, de ses actionnaires, de l'environnement immédiat mais également de ses salariés. La compétence de l'entreprise, selon la convention de compétence émergente, est un potentiel qui s'actualise dans l'exercice de son rôle de producteur-expéditeur de ciment conformément aux attentes des différentes parties prenantes. Les référentiels de compétence intègrent ces différentes attentes. Dans tous les référentiels, les comportements en matière de sécurité des hommes, du matériel, de l'environnement sont des signes de compétence incontournables pour l'acquisition du Niveau 1. Ils sont jugés à l'aune de la mise en œuvre des normes, des procédures et consignes de sécurité. Les attentes des clients et des actionnaires sont partout denses quels que soient les rôles et les niveaux de compétence. Leur complémentarité apparaît dans les priorités manifestées par les signes de compétence. L'exigence d'une qualité de ciment conforme aux normes répond simultanément aux attentes des clients et à celles des actionnaires. De même l'exigence de débit qui permet de réduire les coûts unitaires de fabrication et d'alimenter le haut niveau du flux de commande. La consommation d'énergie, autre indicateur de compétence, répond à la fois aux attentes de réduction de coûts des actionnaires, d'écoulement des déchets de l'environnement (pneus usagers), et d'économie des énergies fossiles utilisées pour la production. Le maintien de la propreté du site participe au confort de travail des salariés, mais également de l'environnement local. La compétence, comme geste mental, permet ainsi d'intégrer les différentes attentes des parties prenantes et d'impliquer l'entreprise dans la réalisation des engagements sociaux correspondants.

La logique compétence ainsi engagée pourrait être complétée par des référentiels de compétence à l'égard des différentes parties prenantes et construits de la même manière : un référentiel de compétence de l'entreprise à l'égard des clients (Avec quels signes les clients évaluent-ils la compétence de l'entreprise ?), à l'égard des actionnaires, à l'égard des salariés, et des différentes parties prenantes. Gérer les attentes et réclamations de la population locale, comme le fait un autre cimentier dans le Nord de la France participe à sa compétence à l'égard de cette population. S'il n'y a pas de référentiel, proprement dit, le cahier de doléances porté à la connaissance de la cimenterie par la population locale en fait office. Comme un

engagement durable se fonde notamment sur la réciprocité (Thévenet, 2000), les référentiels réciproques pourraient être construits. Un client « compétent » dans sa relation avec l'entreprise joue son rôle de client conformément aux attentes de l'entreprise, à condition qu'il connaisse ces attentes. Si le paiement du prix à l'échéance prévue est une attente principale, l'entreprise a également d'autres attentes à l'égard de son client, notamment quand il vient prendre livraison de la marchandise aux quais d'expédition de l'entreprise.

L'engagement social d'une entreprise ne s'arrête pas là, car, qu'elle le veuille ou pas, elle se trouve engagée dans le développement économique et social de la région par les emplois qu'elle crée, par les rémunérations qu'elle verse, par le développement des compétences individuelles qu'elle assure, par les impôts et taxes qu'elle paie. Si l'engagement social se manifeste par une limitation de l'empreinte écologique, il se voit également par l'ampleur de son empreinte économique et sociale. L'entreprise « citoyenne » est engagée à ces différents niveaux. En retour, elle fournit des motifs d'engagement supplémentaires à ses salariés, car cet engagement social élargit et approfondit le sens de leur travail.

CONCLUSION

S'engager dans une logique de développement durable, c'est simultanément s'impliquer, se sentir responsable, travailler à actualiser ce qu'il y a de socialement souhaitable dans le champ des possibles, tant au niveau économique, social et écologique. L'examen de la tendance actuelle montre que le niveau écologique est largement privilégié, parfois avec exagération. Certains surfent sur les peurs induites par ce qui est annoncé comme une menace pour l'humanité. « *Les innombrables conséquences du réchauffement sont déclinées de façon très alarmiste, tandis que la mise en œuvre du protocole de Kyôto (qui n'aura qu'une influence dérisoire sur le réchauffement climatique) donne lieu à une avalanche de chiffres : calcul des émissions de gaz à effet de serre, marchés des quotas d'émission, le développement durable est devenu le grand souk planétaire des calculs d'apothicaire* » (Brunel, 2006). Pendant ce temps, la pauvreté se développe dans de nombreux pays et les pauvres sont tenus individuellement pour responsables de leur situation et sont parfois priés de se faire oublier. Néanmoins, « *l'impératif écologique nous donne une occasion inespérée de nous rassembler. Il faut redonner du sens au progrès que l'on avait confondu avec la performance. Celui-ci doit être conçu comme l'amélioration durable et équitable de la condition humaine, et non plus comme une volonté de puissance déchaînée* » (Morin, 2007).

BIBLIOGRAPHIE

- Allen NJ., Meyer JP., (1991), A three component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, N°1
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian YF., (1996), Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Paris, Seuil.
- Beauvois JL., Joule RV., (1998), La soumission librement consentie, Paris, PUF
- Brunel S., (2004), Le développement durable, Paris, Que sais-je ?
- Brunel S., (2006), Dossier Web, Sciences Humaines
- Cabin P., (1997), Introduction à Qu'est-ce qu'être responsable. Sciences Humaines Communication
- Caïn J., (1978), « Préface » in L'identification, l'autre, c'est moi, Paris, Editions Tchou

De la Broise P, Lamarche T., (2006), Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ? Villeneuve d'Ascq, Septentrion

Dejours C., L'évaluation du travail à l'épreuve du réel, Paris, INRA

Eymard-Duvernay F. Marchal E. (1996), Façons de recruter, Paris, Métailié

Ewald F, (1997), « L'expérience de la responsabilité » in Qu'est-ce qu'être responsable. Sciences Humaines Communication

Janis I.L., 1972, Victims of groupthink, Boston, Houghton-Mifflin cite par Moscovici S ; (1978), Psychologie Sociale, Paris, PUF

Ladrière J., 1998, « L'engagement », Encyclopedia Universalis

Morin E.(1977), La méthode. La nature de la nature, Paris, Seuil

Morin E., (2007), « L'impératif écologique », Philosophie Magazine, N°6

Moscovici S ; (1998), Psychologie Sociale, Paris, PUF

Moscovici S., Lage E ; Naffrechoux M., (1969), Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task, Sociométry, 32 cité par Moscovici S ; (1978), Psychologie Sociale, Paris, PUF

Mowday RT., Steers RM., Porter LW. , (1982), Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turn over, New York, Academic Press

Neuberg M., (1997), « La responsabilité : étude philosophique d'une notion incertaine » in Qu'est-ce qu'être responsable. Sciences Humaines Communication

Perrouy G., (2006), « La mise en œuvre de la RSE par les entreprises : une approche monographique » in Rosé J., Responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, De Boeck

Rolland B., (2006), « De la RSE à la responsabilité juridique : l'exemple de la démarche environnementale » in Rosé J., Responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, De Boeck

Thévenet M., (2000), Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes, Paris, Editions d'Organisation.