

La contribution des cadres intermédiaires au processus de responsabilisation social de l'entreprise ; le cas Adecco

Bertrand Valiorgue
CRCGM – France Business School
bertrand.valiorgue@france-bs.com

Résumé

Cette recherche vise à compléter le modèle de la corporate social responsiveness dont la vocation est de décrire les principales étapes et acteurs qui concourent à la formulation et la mise en œuvre d'une démarche RSE. Le modèle identifie les cadres intermédiaires comme des acteurs incontournables dans l'opérationnalisation d'une démarche RSE mais ne détaille pas la nature et la portée de leurs contributions. Cette lacune conceptuelle est problématique car elle empêche de voir les enjeux stratégiques, managériaux et organisationnels associés à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous proposons à travers une étude de cas exploratoire d'éclairer et faire ressortir les éléments clés de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous capitalisons sur ce travail empirique exploratoire pour compléter et affiner le modèle conceptuel de la corporate social responsiveness et améliorer d'autant son potentiel heuristique.

Mots clés

Corporate social responsiveness, responsabilité sociale d'entreprise, cadres intermédiaires, travail temporaire, accidents du travail, Adecco

La contribution des cadres intermédiaires au processus de responsabilisation sociale de l'entreprise ; le cas Adecco

Introduction

Nous avons une stratégie en matière de RSE plutôt différentiate par rapport à nos concurrents, le vrai challenge pour nous consiste à stabiliser des courroies de transmission en interne afin de la mettre en œuvre¹.

La mise en œuvre d'une démarche RSE² implique de nombreux ajustements stratégiques, organisationnels et managériaux à l'intérieur des entreprises (Aggeri, Abrassart, & Pezet, 2005; Gond & Déjean, 2004; Gond & Igalens, 2008, 2012; Martinet & Reynaud, 2004; Pestre, 2010). Le modèle de la corporate social responsiveness s'intéresse prioritairement à ces questions et a généré des avancées conceptuelles significatives pour comprendre comment une entreprise intègre dans le temps des problématiques sociales et environnementales qui ne relèvent pas d'une stricte rationalité marchande (Ackerman, 1973, 1975; Ackerman & Bauer, 1976; Acquier, Daudigeos, & Valiorgue, 2011; Frederick, 1994). A l'image de la citation que nous avons retenu en introduction de cette recherche, le modèle de la corporate social responsiveness pointe la nécessité de trouver des relais à l'intérieur de l'organisation pour mettre en œuvre une démarche RSE et éviter le spectre du découplage entre les discours institutionnels et les pratiques organisationnelles³. Dans la continuité du modèle de la corporate social responsiveness, de nombreux travaux soulignent le rôle central des cadres intermédiaires pour relayer et mettre en œuvre une démarche RSE (Acquier et al., 2011; Cacioppe, Forster, & Fox, 2008; Hemingway & Maclagan, 2004; Martinet & Payaud, 2006; Ostlund, 1977; Payaud & Martinet, 2010). Toutefois, la nature et la portée de leurs contributions demeurent un angle mort des travaux actuels en matière de RSE. Cette faible compréhension de la nature et de la portée de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE est problématique car elle conduit à masquer et nier les

¹ Propos recueilli auprès du directeur de la RSE d'Adecco.

² Démarches visant à aller au-delà d'obligations légales ou formelles dans l'intégration de considérations sociales et environnementales dans le fonctionnement de l'entreprise. La RSE traduit également une ouverture de l'entreprise à différentes parties prenantes et à un engagement à plus de transparence dans son management et sa gouvernance.

³ Phénomène plus connu sous le nom de greenwashing.

enjeux managériaux et organisationnels qu'une telle démarche comporte. En effet, la mise en œuvre d'une démarche RSE est tout sauf un phénomène trivial car elle nécessite des transformations importantes dans les structures, les systèmes, les valeurs et peut conduire jusqu'à la transformation du modèle économique de l'entreprise. S'attarder uniquement sur les motifs et impératifs moraux qui poussent à la RSE comme le fait le courant de la Business Ethics (Fontrodona, Sison, & Bruin, 2013) revient à nier la réalité et l'épaisseur de l'organisation dans laquelle la démarche RSE doit prendre corps. Se focaliser sur le dialogue et la contractualisation avec les parties prenantes comme le suggère la théorie des parties prenantes (Freeman, 1994; Friedman & Miles, 2006) revient à faire de l'entreprise un simple nœud de contrats élargis masquant d'autant les enjeux stratégiques, organisationnels et managériaux.

Face aux enjeux stratégiques, organisationnels et managériaux inmanquablement associés à l'opérationnalisation d'une démarche RSE et au déficit de connaissance du champ Entreprise et Société sur ces enjeux (El Akremi, Dhaouadi, & Igalens, 2008; Gond, 2011), notre recherche vise à éclairer à travers une étude de cas exploratoire les éléments pratiques de la contribution des cadres intermédiaires au processus de responsabilisation sociale de l'entreprise. Dans la première partie de l'article, nous présentons le cadre analytique de la corporate social responsiveness qui éclaire les étapes et acteurs clés de la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous revenons en particulier sur l'importance de la contribution des cadres intermédiaires. La méthodologie de notre recherche est ensuite exposée avant de présenter à partir d'une étude de cas exploratoire les éléments autour desquels s'organise la contribution des cadres intermédiaires. Nous terminons par des propositions d'enrichissement du modèle de la corporate social responsiveness afin d'éclairer un peu plus les acteurs et éléments qui participent au processus de responsabilisation sociale d'une entreprise.

I- Les cadres intermédiaires, la RSE et le modèle de la corporate social responsiveness

Dans cette première partie, nous présentons le modèle de la corporate social responsiveness dans sa double composante institutionnelle et organisationnelle (I.1). Nous montrons qu'un des intérêts du modèle est de mettre en évidence l'importance de la contribution des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre d'une démarche RSE sans toutefois détailler la nature de leurs actions. Nous soulignons que ce déficit de connaissance est particulièrement

problématique pour penser les enjeux stratégiques, managériaux et organisationnels en matière de RSE (I.2).

I.1- La double composante institutionnelle et organisationnelle du modèle de la corporate social responsiveness

Une des grandes originalités du modèle de la corporate social responsiveness est de coupler au sein d'un même cadre analytique les enjeux institutionnels et organisationnels en matière de RSE (Ackerman, 1973, 1975; Ackerman & Bauer, 1976; Acquier et al., 2011; Murphy, 1978). L'entreprise est ainsi simultanément abordée comme un lieu de coordination d'acteurs sociaux et comme un lieu de gestion des conflits, intérêts et identités de ces mêmes acteurs. Le modèle de la corporate social responsiveness propose une grille d'analyse détaillée des processus, instruments mais également acteurs qui participent à l'intégration d'enjeux sociaux et environnementaux dans l'entreprise. Si l'on suit le modèle, les structures, les systèmes, les procédures et les valeurs des membres de l'organisation sont autant de freins dans l'intégration de variables sociales et environnementales. Le processus d'intégration s'étale sur plusieurs années et peut (du point de vue de l'analyse) être découpé en trois grandes étapes (Ackerman & Bauer, 1976; Acquier et al., 2011) :

- 1- ***L'engagement du dirigeant*** : la première étape correspond à une prise de conscience et un engagement de la part du dirigeant qui formule une politique générale autour de l'enjeu social ou environnemental. Même si elle est sincère, la formulation de cette politique générale ne suffit pas à transformer les comportements au sein de l'organisation du fait d'une appréhension partielle des contingences techniques, économiques et organisationnelles liées à la démarche. Les membres de l'organisation rencontrent des difficultés pour s'engager dans la démarche faute de compétences, de ressources et d'une compréhension partielle des enjeux. Déstabilisant les structures et modes de fonctionnement de l'entreprise, l'engagement du dirigeant en faveur de la RSE génère un attentisme et parfois des résistances des membres de l'organisation qui perçoivent la démarche comme une source de contraintes sans bénéfices directs et immédiats.

- 2- ***Acquisition de connaissances et nomination d'un spécialiste*** : La seconde phase dite d'apprentissage est centrée sur la caractérisation de l'enjeu social et l'identification d'une réponse adaptée de la part de l'entreprise. L'entreprise glisse

progressivement d'un traitement politique de l'enjeu vers une approche plus technique et organisationnelle. Cette étape se caractérise par la création d'une fonction support et la nomination d'un spécialiste qui apporte à l'entreprise les connaissances techniques qui lui font défaut pour traiter l'enjeu social. Si le spécialiste caractérise, diagnostique les problèmes et identifie les bons interlocuteurs, son rôle reste néanmoins marginal vis-à-vis des acteurs opérationnels et notamment des cadres intermédiaires qui restent dubitatifs quant à l'intérêt d'une telle démarche. La position du spécialiste reste très délicate car il doit faire face aux attentes des acteurs externes qui souhaitent voir évoluer les pratiques de l'entreprise et les acteurs internes qui expriment des réticences dans l'inflexion des pratiques. Ce blocage est particulièrement patent au niveau des cadres intermédiaires qui dans de nombreux cas freinent le développement des pratiques et font preuve d'un certain conservatisme.

3- *L'institutionnalisation dans l'organisation des pratiques RSE* : Face aux résistances des cadres intermédiaires, il s'agit cette fois de généraliser la démarche à l'échelle de toute l'organisation. Cette étape passe généralement par une période de crise au sein de l'organisation. Le dirigeant doit alors envoyer des signaux très clairs au niveau des opérationnels afin de réaffirmer la nécessité d'un traitement organisationnel de l'enjeu social. Dans cette troisième phase, le problème est cette fois de nature managériale. La question réside dans la transformation des procédures, l'allocation de ressources, la reconfiguration des systèmes d'incitation et d'évaluation. Cette période est également marquée par une évolution du rôle et de la mission du spécialiste qui doit accepter de perdre son rôle opérationnel moteur pour passer à un rôle plus secondaire de soutien aux opérationnels. Il peut soit disparaître à terme, soit être amené à accompagner la prise en charge d'un nouvel enjeu social.

I.2- Les cadres intermédiaires acteurs pivots du processus de responsabilisation de l'entreprise

S'il comporte clairement des aspects simplificateurs et mécaniques, le cadre conceptuel de la corporate social responsiveness possède une réelle utilité pour décrypter la mise en œuvre d'une démarche RSE. A la suite de Acquier et al., nous identifions quatre apports essentiels du modèle (Acquier et al., 2011) :

- 1- Le noyau stratégique a une capacité limitée à décréter et structurer les comportements des membres de l'organisation en matière de RSE. La construction et la diffusion d'une démarche RSE qu'elle que soit sa pertinence et l'éthique des dirigeants ne suffit pas à produire le changement. Ce résultat classique, voir banal, dans le cadre de la formation de la stratégie n'en demeure pas moins original à l'aune des travaux sur le management de la responsabilité sociale et l'éthique des affaires qui font du dirigeant la figure emblématique et souvent unique d'une telle démarche.
- 2- Il existe d'importantes inerties dans l'organisation qui complexifient et allongent considérablement l'opérationnalisation d'une démarche RSE. L'activité des membres de l'organisation est structurée par des systèmes de rôles, de gestion, des structures. Ils rechignent à remettre en question des pratiques et routines tant que ces dernières ne produisent pas de dysfonctionnements manifestes. Le changement se produit mais de manière occasionnelle et souvent incrémentale. Une remise en cause des pratiques passe par une mise en crise de l'organisation afin d'amener les acteurs à prendre conscience des enjeux et pratiques à reconsidérer.
- 3- La transformation de l'organisation nécessite l'intégration de nouvelles expertises ainsi que de nouveaux acteurs afin de mettre cette dernière en tension et distiller les informations et connaissances nécessaires.
- 4- Les cadres intermédiaires jouent un rôle central dans l'opérationnalisation de la démarche RSE. Ils peuvent freiner ou empêcher la responsabilisation de l'entreprise. Leurs contributions est incontournable et leurs comportements sont structurés par les dispositifs d'évaluation et d'incitation. Sans une implication et une contribution effective des cadres intermédiaires, la démarche RSE demeure tronquée et inachevée.

A contrario du courant Business Ethics et de la théorie des parties prenantes, le modèle de la corporate social responsiveness donne des éclairages sur l'activité des dirigeants et la nécessité d'intégrer de nouvelles connaissances. Il montre également la nécessité de faire évoluer les structures et les systèmes d'incitation pour que la démarche RSE prenne corps dans l'organisation. Le modèle de la corporate social responsiveness donne de l'épaisseur à l'organisation et pointe du doigt l'importance d'impliquer le management et en particulier les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre d'une démarche RSE. Néanmoins, le modèle met en évidence la nécessité d'impliquer activement les cadres intermédiaires sans jamais expliciter les aspects pratiques de leurs contributions. Les cadres intermédiaires sont considérés comme un maillon central de la démarche RSE mais le modèle envisage leurs

contributions dans des termes génériques et vagues qui n'autorisent aucune opérationnalisation⁴.

En dépit de sa volonté d'analyser la RSE sous sa double composante institutionnelle et organisationnelle, le modèle de la corporate social responsiveness ne détaille les aspects organisationnels que dans une certaine mesure. Le modèle se concentre essentiellement sur les éléments généraux et corporate du processus. Cette lacune est problématique car elle contribue à la laisser en friche une partie importante dans la RSE : la transformation de l'organisation et du modèle économique de l'entreprise. En restant imprécis et vague sur la contribution des cadres intermédiaires, le modèle de la corporate social responsiveness ne va pas assez loin sur les dimensions organisationnelles et managériales. L'enjeu de notre recherche est précisément de dépasser cette limite en s'intéressant aux aspects pratiques de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE.

II- Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre recherche et de notre problématique de départ, nous avons décidé d'opter pour une méthodologie de type qualitative et une étude de cas exploratoire unique car cette perspective méthodologique est apparue la plus appropriée. En effet, il n'existe pas à notre connaissance de recherche préalable susceptible d'éclairer nos travaux et de nous guider sur la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous revenons dans cette partie méthodologique sur le choix de notre terrain de recherche (II.1). Nous détaillons ensuite la méthode de collecte de nos données (II.2). Nous explicitons le choix de l'enjeu social étudié ainsi que la méthode de constitution de notre échantillon de cadres intermédiaires (II.3). Nous terminons par la méthode que nous avons utilisée pour analyser pour coder et analyser nos données (II.4).

II.1- Choix du terrain de recherche

Nous avons fait le choix de localiser notre terrain d'étude dans une entreprise de travail temporaire pour deux raisons : les caractéristiques organisationnelles de ce type d'entreprise et la critique sociale qui est associée à son activité.

⁴ Soulignons que ce rôle de courroie de transmission des cadres intermédiaires n'est pas nouveau dans la littérature en management stratégique. Depuis les travaux pionniers de Mintzberg jusqu'aux travaux plus récents de Payaud, de nombreux auteurs ont identifiés et précisés le rôle clé que ce maillon hiérarchique joue dans le changement stratégique (Floyd & Wooldridge, 2000; Martinet & Payaud, 2006).

L'entreprise de travail temporaire est tout d'abord organisée sur le mode d'un réseau interne qui se caractérise par une forte autonomie et dispersion des centres de profits - les agences de travail temporaire (Rorive, 2004, 2005; Sobczak, Havard, & Rorive, 2008). Les agences de travail temporaire sont des centres de décision dotés d'une importante autonomie qui sont chargés de mettre en œuvre une stratégie formulée par le noyau central et unis par la nécessité de se coordonner et de coopérer dans une forte interdépendance (Martinet & Payaud, 2006; Payaud, 2004; Payaud & Martinet, 2010). L'entreprise de travail temporaire regroupe plusieurs centaines de centres de décision quasi-autonomes sous la même enveloppe juridique (399 centres de décisions dans le cas de l'entreprise étudiée). Ce mode d'organisation en réseau rend plus complexe et donc intéressant à observer la mise en œuvre d'une démarche RSE car cette dernière doit être traduite et ajustée à de nombreux centres de profits. L'entreprise de travail temporaire est un cas limite qui exacerbe la contribution des cadres intermédiaires dans le pilotage et l'animation du changement organisationnel rendant d'autant plus intéressant l'observation de leur contribution dans le cas d'une démarche RSE (Rorive, 2004).

Par ailleurs, le travail temporaire est régulièrement critiqué par certaines parties prenantes qui accusent les entreprises de travail temporaire de générer de nombreux effets externes négatifs. Trois enjeux sociaux sont généralement invoqués : les accidents du travail, la précarité et la discrimination (Askenazy, 2004; Glaymann, 2005; Glaymann & Grima, 2008; Havard, Rorive, & Sobczak, 2009; Jourdain, 2002; Martinez & Pialoux, 2003). Les enjeux en matière de RSE sont particulièrement prégnants dans le secteur du travail temporaire ce qui constitue un motif supplémentaire pour retenir ce terrain de recherche (Sobczak, 2003).

II.2- Collecte des données

Nous avons collecté les données sur une période de trois années découpée en deux phases : d'avril 2004 à août 2007. Nous avons utilisé différentes sources de données et nous avons systématiquement triangulé nos résultats auprès des acteurs de la démarche RSE (Eisenhardt, 1989; Golden-Biddle & Locke, 2007). Notre méthode inclue l'utilisation de documents d'archives, l'observation participante et des interviews auprès des acteurs impliqués dans la démarche RSE et en particulier des cadres intermédiaires.

Nous avons commencé nos investigations pour comprendre la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche en RSE en essayant de cerner les

éléments de politique générale de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Nous avons menés des interviews semi-structurées auprès des acteurs de la politique RSE afin de comprendre les contours de cette dernière ainsi que les difficultés rencontrées dans l'opérationnalisation (voir annexe I pour une présentation du guide d'entretien). Cette période a duré environ une année. Nous avons pu interviewer des membres du directoire, les personnes en charges de la RSE, et des parties prenantes externes. Nous avons également rencontré durant cette première phase des personnes ayant des activités institutionnelles. Pendant cette première phase, nous avons également observé le fonctionnement de l'entreprise via des immersions de plusieurs jours dans différents centres de profits. Cela nous a permis de mieux cerner le fonctionnement de l'entreprise et de mieux comprendre son métier, son organisation, ses processus de gestion et les relations entretenues avec les parties prenantes (voir annexe II pour une présentation du guide d'entretien). La dernière phase de cette première étape a consisté à recueillir des données chiffrées sur les performances des cadres intermédiaires, données statistiques à partir desquels nous avons constitué notre échantillon final de cadres intermédiaires. Ces données statistiques ont été fournies par le service prévention sécurité de l'entreprise (voir tableau N°2 pour une présentation des données).

La deuxième phase de notre collecte de données s'est déroulée auprès de notre échantillon final de cadres intermédiaires. Notre analyse statistique a fait ressortir que 20 cadres intermédiaires avaient des performances statistiquement significatives en matière de mise en œuvre ou de non mise en œuvre de pratiques RSE. Nous avons mené une seconde série d'interviews auprès de cet échantillon de cadres intermédiaires. Les questions étaient ici plus précises car il s'agissait pour nous de faire ressortir les éléments de la contribution de ces cadres intermédiaires à la mise en œuvre de pratiques socialement responsables (voir annexe III pour une présentation du guide d'entretien). Les résultats de ces entretiens ont été triangulés auprès des N+1 et N-1 afin de minimiser les effets de chaque perspective particulière. Nous avons réalisé un entretien-pivot par cadres intermédiaires et rencontré deux autres acteurs de niveaux hiérarchiques différents (managers opérationnels, salariés, fonctionnels) impliqués directement dans la mise en œuvre de la démarche RSE. Nous avons utilisé un guide d'entretien construit à partir des éléments dégagés de l'étude de la littérature.

Au final, les données que nous avons collectées proviennent de trois sources complémentaires :

1- *Observation participante* : Nous avons effectué plusieurs observations participantes dans 13 centres de profits du réseau Adecco. Nous sommes à chaque fois restés plusieurs jours dans chaque de profit cumulant plus de 50 journées complètes d'immersion sur le terrain. Les données ont été collectées à l'occasion d'échanges formels et informels mais également de participation à des réunions de travail. Ces observations participantes nous ont conduit à rencontrer des clients de l'entreprise et ainsi d'observer concrètement les perceptions des acteurs eu égard la mise en œuvre d'une démarche RSE. Les observations participantes ont été synthétisées de manière manuscrite agence par agence.

2- *Interviews semi-structurées* : 48 interviews semi-structurées ont été réalisées auprès des 20 cadres intermédiaires constitutifs de l'échantillon final. Ces interviews ont été complétées et triangulé auprès de 28 membres de l'organisation directement reliés à chaque cadre intermédiaire. Par ailleurs, 62 personnes ont été interviewées pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et la démarche RSE de cette dernière. Au total c'est 110 interviews semi-structurées qui ont été réalisés pour cerner les éléments de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE.

3- *Exploitation des archives* : des archives documentaires, des journaux internes ainsi que des supports de présentation ont été collectés et analysés afin de compléter nos observations mais aussi triangulés et enrichir nos interviews semi-structurées.

II.3- Choix de l'enjeu social et détermination de l'échantillon final de cadres intermédiaires

Nous avons noté plus haut que le choix d'une entreprise de travail temporaire pour réaliser notre recherche s'est imposé du fait de sa structure organisationnelle. Nous avons également vu que le métier du travail temporaire génère une importante critique sociale qui rend particulièrement intéressant les questions en matière de RSE. Il nous reste maintenant à déterminer l'échantillon de cadres intermédiaires auprès desquels mener nos interviews afin de comprendre comment ils contribuent à la mise en œuvre d'une démarche RSE.

L'entreprise Adecco est organisée en quatre niveaux hiérarchiques : un noyau stratégique, 18 directions régionales, 76 directions de secteurs et 399 centres de profits autonomes. Cette structure hiérarchique fait qu'il y a potentiellement deux catégories de cadres

intermédiaires : les directeurs régionaux et les directeurs de secteurs. C'est donc potentiellement à ces deux niveaux que nous pouvons localiser notre analyse de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nous avons procédé à un travail d'analyse statistique pour déterminer le bon niveau et les individus pertinents pour constituer notre échantillon final. Ce travail d'analyse statistique est organisé de la manière suivante. Nous avons tout d'abord ciblé un enjeu en matière de RSE. Nous avons retenu la question des accidents du travail. Notre échantillon final va ainsi évaluer les performances des cadres intermédiaires en matière de réduction des accidents du travail des salariés intérimaires. L'idée étant de faire ressortir un échantillon de cadres intermédiaires qui ont des résultats contrastés en matière de santé et sécurité des travailleurs temporaires. L'activité des entreprises de travail s'étend sur plusieurs secteurs d'activités et potentiellement sur tous les secteurs d'activités de l'économie. Nous avons fait le choix de ne retenir qu'un seul secteur d'activité afin de constituer notre échantillon final et rendre les pratiques plus comparables entre elles. Nous avons retenu le secteur du BTP car d'une part ce secteur fait largement appel aux travailleurs temporaires et d'autre part, il s'agit d'un secteur accidentogène (Bühl & Castelletta, 2000; Francois, 1991; François & Liévin, 1995; Jounin, 2008). Pour rendre les choses plus comparables, nous avons retenu un profil d'intérimaires bien particulier : les maçons non qualifiés de moins de 25 ans. Cette population d'intérimaires est dite à risque en matière d'accidents du travail. Nous avons ainsi constitué notre échantillon de cadre intermédiaire sur leur capacité à traiter la question des accidents du travail dans un secteur bien spécifique, le BTP auprès d'un public bien particulier : les maçons intérimaires de moins de 25 ans.

II.4- Analyse des données

Comme c'est souvent le cas dans les recherches basées sur des données qualitatives, nous avons développé un circuit itératif entre les données collectées et les concepts. Dans un premier temps, nous avons fait émerger des thèmes suite à nos interviews semi-structurés auprès des 20 cadres intermédiaires de notre échantillon (voir annexe IV pour une présentation des thèmes et des sous-thèmes). Nous avons par exemple identifié la vision des cadres intermédiaires sur la valorisation par les clients des actions en matière de RSE. A partir de ce thème, nous avons cherché à obtenir des données complémentaires auprès d'autres personnes directement liées au cadre intermédiaire interviewé afin de comprendre les éléments d'actions et de représentation. Nous avons également récupéré des données

documentaires et d'archives pour confirmer ou infirmer la représentation du cadre intermédiaire.

Dans un second temps et après avoir réalisé nos interviews, nous avons reliés les thèmes qui ont émergé à notre connaissance plus générale de l'entreprise et de la démarche RSE ainsi qu'à la littérature sur la participation des cadres intermédiaires au changement stratégique (voir annexe V pour une présentation du dictionnaire des thèmes). C'est ici que nous avons essayé de faire ressortir les éléments de la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE.

III- Entre institutionnalisation et encastrément, la contribution des cadres intermédiaires au processus de responsabilisation sociale de l'entreprise

Nous présentons dans cette troisième partie les résultats de notre analyse empirique. Nous revenons dans un premier temps sur la formation de la démarche RSE chez Adecco visant à réduire les accidents du travail des intérimaires (III.1). Nous envisageons ensuite la contribution des cadres intermédiaires et mettons en évidence les éléments autour desquels se structurent leurs contributions (III.2).

III.1- La formation d'une démarche-prévention sécurité chez Adecco ou les défis organisationnel et managériaux de la RSE

La question des accidents du travail des intérimaires fait l'objet de considérations stratégiques et opérationnelles de la part d'Adecco et des autres entreprises de travail temporaire depuis le début des années 2000 (Santé et sécurité, 2005). C'est en effet à cette époque que les entreprises de travail temporaires se sont engagées dans des démarches socialement responsables de prévention-sécurité visant à réduire le nombre et la gravité des accidents du travail des salariés intérimaires. Dans le cas particulier d'Adecco, la mise en œuvre de la démarche de prévention-sécurité s'étale sur trois grandes étapes : l'émergence d'outils et l'engagement des dirigeants (1), la nomination d'un expert et la formalisation d'un plan santé - sécurité national (2), l'autonomisation de la démarche et le conservatisme des cadres intermédiaires (3).

1- Emergence d'outils et engagement des dirigeants en faveur d'une réduction des accidents du travail des intérimaires

La première étape dans l'émergence d'une démarche de prévention sécurité s'étend sur la période 1996 - 2001. Les premières traces d'engagement d'Adecco en matière de sécurité sont repérables dans une lettre d'information destinée aux intérimaires envoyée en décembre 1995. Un an plus tôt, la profession du travail temporaire avait dû faire face « au drame des irradiés de Forbach », (qui étaient des intérimaires) et dont le retentissement médiatique a contribué à mettre en lumière la problématique des accidents du travail de ce type de salariés. Cette lettre informe les salariés intérimaires que l'entreprise « *place la prévention des accidents du travail au rang de ses priorités d'action* » (Adecco, 1995). Sur la même période, Adecco a recruté et formé des « *d'animateurs santé - sécurité* » dans les directions de régions et dont l'essentiel de la mission portait sur la gestion administrative et juridique des accidents du travail des salariés intérimaires. En complément de ces actions, les « *animateurs sécurité* » mettaient en place et animer des outils de prévention auprès des centres de profit. En 2000, Adecco souhaite renforcer son action en matière de prévention sécurité et tente de développer une coordination nationale de la démarche. Cette tentative échoue, le dirigeant s'empare alors personnellement de l'enjeu et initie un renouveau de la démarche.

2- Nomination d'un expert et formalisation d'un plan stratégique santé - sécurité

Le début de la deuxième phase dans l'émergence de la démarche est repérable à la faveur du recrutement d'un expert en prévention – sécurité issu du secteur du BTP en septembre 2000. Cette nomination est le prélude à la formalisation et la mise en œuvre d'un plan d'action triennal destiné à « *augmenter le niveau de sécurité des collaborateurs intérimaires* », projet qui constitue « *un objectif national validé par le comité de direction de l'entreprise* » (Adecco, 2001). Après six mois d'observation des pratiques développées localement par les différents acteurs, le responsable prévention – sécurité se retrouve devant le comité de direction de l'entreprise et présente un plan d'action national en matière de santé et sécurité. Ce plan d'action fut accepté par le comité de direction de l'entreprise et fut baptisé « *plan d'action triennal* ». Ce plan qui comme son nom l'indique s'étend sur une durée de trois ans (de 2001 à 2004) s'appuie sur quatre démarches opérationnelles complémentaires :

- 1- Le développement des compétences des membres de l'organisation en matière de santé et sécurité,
- 2- La mise en place d'actions prioritaires auprès des clients à risques majeurs,
- 3- La consolidation des statistiques en matière d'accident du travail,
- 4- Le développement d'audit au niveau des centres de profit.

Le plan triennal se concrétise par le recrutement de 21 coordinateurs prévention-sécurité en charge des démarches opérationnelles. Il se termine fin 2003 avec un bilan positif puisque l'entreprise enregistre une baisse de 10% du taux de fréquence dans les activités à risque, ce qui représente une réduction annuelle moyenne de 1350 accidents du travail.

3- Tentative d'autonomisation et conservatisme des cadres intermédiaires

Le début de la troisième étape est repérable à la faveur d'une formalisation de la démarche via la rédaction d'un « *manuel prévention sécurité* » à destination de la hiérarchie et des opérationnels. Ce manuel décrit et formalise les actions et dispositifs que les membres de l'organisation doivent mettre en œuvre afin de réduire les accidents du travail. Cette période est également marquée par la formulation de prestations commerciales complémentaires qui complètent et enrichissent l'action de l'entreprise en matière de prévention sécurité. L'enjeu pour Adecco étant de faire payer à ses clients une partie des actions engagées en faveur de la réduction des accidents du travail.

Parallèlement à l'émergence de ces prestations commerciales, le réseau de coordinateurs prévention sécurité fait l'objet d'une réorganisation et d'un allègement de la structure. Conscient du coût de cette structure et de la nécessité que le sujet de la prévention sécurité soit traité par les opérationnels et non pas par des experts localisés dans les fonctions supports, les dirigeants de l'entreprise ont souhaité rationaliser l'équipe de « *coordinateurs prévention sécurité* ». L'équipe passe ainsi de 21 à 10 coordinateurs avec un recentrage des actions au niveau des prestations commerciales faisant l'objet d'accords commerciaux avec les clients. L'action des coordinateurs consiste désormais à faire en sorte que le management de la sécurité soit pris en charge par l'encadrement intermédiaire de l'entreprise. La prise en main du sujet par les cadres intermédiaires s'avère plus compliquée que prévue. Ces derniers expriment de fortes réticences à l'égard de la démarche prévention-sécurité et mettent en œuvre de manière hétérogène les actions.

Les statistiques que nous avons pu recueillir auprès des services d'Adecco mettent une réalité chiffrée sur la plus ou moins grande implication des cadres intermédiaires à la mise en œuvre de la démarche RSE. Le tableau ci-dessous présente les résultats des 76 cadres intermédiaires en matière de réduction des accidents du travail des maçons intérimaires de moins de 25 ans sur la période 2004 -2006.

Les heures totales représentent l'ensemble des heures de délégation de personnel réalisée par le centre de profit. Ces heures sont facturées au client de l'entreprise de travail temporaire. Les heures maçons représentent les heures effectuées par les maçons de moins de 25 ans employés par le centre de profit sur la période 2004-2006. Le nombre AT total désigne le nombre d'accidents des maçons de moins de 25 ans sur la période. Les AT arrêt désignent les accidents qui ont fait l'objet d'un arrêt maladie suite aux blessures des maçons intérimaires. Le taux de fréquence est l'indice utilisé par la sécurité sociale pour évaluer le caractère accidentogène d'une organisation. Il est calculé de la manière suivante : nombre des accidents avec arrêt/heures travaillées * 1 000 000. La déviation est la déviation par rapport à la moyenne. C'est cet indicateur que nous avons retenu pour identifier les cadres intermédiaires ayant des résultats contrastés en matière de réduction des accidents du travail des salariés intérimaires de moins de 25 ans. Les chiffres en rouge désignent des cadres intermédiaires qui ont des résultats qui dévient de plus d'un écart type. Nous avons mené nos interviews auprès de ces cadres intermédiaires.

Cadre intermédiaire	Heures totales	Heures Maçons	% heures maçons	Nb AT Total	AT arrêt	% AT arrêt	TF	Déviation
1	3793912	802387	3,62	96	67	2,05	83,50	-1,76
2	1562016	35595	0,16	6	3	0,09	84,28	-1,74
3	1265518	90352	0,41	12	8	0,25	88,54	-1,65
4	4334253	300343	1,35	47	27	0,83	89,90	-1,62
5	3698916	323423	1,46	42	31	0,95	95,85	-1,49
6	3280417	441934	1,99	60	46	1,41	104,09	-1,31
7	1296589	91603	0,41	14	10	0,31	109,17	-1,20
8	6813881	466878	2,10	92	51	1,56	109,24	-1,19
9	3951329	1471818	6,63	220	163	4,99	110,75	-1,16
10	4152963	127496	0,57	17	15	0,46	117,65	-1,01
SY22	2609564	716691	3,23	127	87	2,67	121,39	-0,93
S492	1671002	253116	1,14	41	31	0,95	122,47	-0,90
S465	3511441	244889	1,10	44	30	0,92	122,50	-0,90
S438	1970428	16198	0,07	2	2	0,06	123,47	-0,88
S468	4193699	766622	3,45	149	95	2,91	123,92	-0,87
S948	1892887	345813	1,56	59	43	1,32	124,34	-0,86
S467	1314465	209008	0,94	34	26	0,80	124,40	-0,86
S484	9233774	721233	3,25	114	90	2,76	124,79	-0,85
S929	5461649	127776	0,58	23	16	0,49	125,22	-0,84
SY10	3557506	1011270	4,56	198	127	3,89	125,58	-0,83

S422	5489717	626600	2,82	113	79	2,42	126,08	-0,82
S946	3764264	478007	2,15	85	61	1,87	127,61	-0,79
S410	2505370	38563	0,17	6	5	0,15	129,66	-0,74
S446	6878870	173463	0,78	33	23	0,70	132,59	-0,68
S483	3269346	483229	2,18	82	65	1,99	134,51	-0,64
S932	2572491	309819	1,40	58	42	1,29	135,56	-0,61
S462	3794899	1133666	5,11	196	156	4,78	137,61	-0,57
SY06	3353363	140738	0,63	25	20	0,61	142,11	-0,47
SY21	1462927	89087	0,40	17	13	0,40	145,92	-0,38
S441	3954341	531252	2,39	106	80	2,45	150,59	-0,28
SY38	2986807	540740	2,44	109	82	2,51	151,64	-0,26
SY03	3277878	328195	1,48	76	50	1,53	152,35	-0,24
S469	2809294	137813	0,62	27	21	0,64	152,38	-0,24
S442	5442578	466681	2,10	90	72	2,21	154,28	-0,20
S417	4161793	173850	0,78	30	27	0,83	155,31	-0,18
SY30	1802428	19026	0,09	5	3	0,09	157,68	-0,13
S957	4543447	136010	0,61	31	22	0,67	161,75	-0,04
S414	4311707	333235	1,50	76	54	1,65	162,05	-0,03
SY12	1352984	30166	0,14	8	5	0,15	165,75	0,05
S450	4384661	606706	2,73	131	101	3,09	166,47	0,07
S412	1853790	346250	1,56	86	59	1,81	170,40	0,16
SY29	7442094	524339	2,36	110	90	2,76	171,64	0,18
S464	2920326	337871	1,52	67	58	1,78	171,66	0,18
S413	5436518	316407	1,43	69	55	1,69	173,83	0,23
S445	1219872	119470	0,54	31	21	0,64	175,78	0,27
S431	3673226	543473	2,45	147	96	2,94	176,64	0,29
S448	1896498	309117	1,39	68	55	1,69	177,93	0,32
S940	3736192	126021	0,57	31	23	0,70	182,51	0,42
S941	2638320	278229	1,25	68	51	1,56	183,30	0,44
S954	2513668	172884	0,78	40	32	0,98	185,10	0,48
SY26	4231931	231146	1,04	53	43	1,32	186,03	0,50
S930	5943356	342809	1,54	90	64	1,96	186,69	0,51
S958	2996497	201696	0,91	53	38	1,16	188,40	0,55
SY39	183590	31834	0,14	6	6	0,18	188,48	0,55
SY17	4104710	83425	0,38	20	16	0,49	191,79	0,63
SY07	2185370	202756	0,91	47	39	1,19	192,35	0,64
S470	733923	15491	0,07	3	3	0,09	193,66	0,67
S416	1082270	280035	1,26	65	55	1,69	196,40	0,73
S473	4433331	197295	0,89	44	39	1,19	197,67	0,76
S437	2467891	185267	0,83	45	37	1,13	199,71	0,80
SY04	2506318	95082	0,43	20	19	0,58	199,83	0,80
S955	5071521	434028	1,96	103	88	2,70	202,75	0,87
SY23	913584	111987	0,50	24	23	0,70	205,38	0,93
S404	2710750	29158	0,13	8	6	0,18	205,77	0,94
S453	917139	96729	0,44	25	20	0,61	206,76	0,96
11	3387339	71796	0,32	18	15	0,46	208,92	1,01
12	4507742	195353	0,88	50	41	1,26	209,88	1,03
13	1837311	60902	0,27	14	13	0,40	213,46	1,10
14	3468388	132431	0,60	39	29	0,89	218,98	1,23
15	2705468	240613	1,08	76	54	1,65	224,43	1,35
16	7277418	382147	1,72	128	88	2,70	230,28	1,48
17	2756938	67439	0,30	18	16	0,49	237,25	1,63
18	1689667	16416	0,07	6	4	0,12	243,67	1,77
19	1976021	40931	0,18	11	10	0,31	244,31	1,79
20	1915037	26705	0,12	12	9	0,28	337,01	3,83
	247019387	22188826	100,00	4396	3264	100,00	145	0,00

Tableau N°1 : Performances des directions de secteurs en matière de réduction des accidents du travail des maçons (Sources : Adecco)

Ce tableau montre qu'il existe des différences statistiquement significatives entre les cadres intermédiaires : 10 cadres intermédiaires ont ainsi un écart type inférieure à -1 ce qui veut dire qu'ils ont des performance en matière de santé sécurité statistiquement moins bonnes que la moyenne de leurs pairs et 10 cadres intermédiaires ont un écart type supérieure à 1 ce qui implique qu'ils ont des performance en matière de santé sécurité statistiquement meilleures que la moyenne de leurs pairs.

Ces résultats statistiques ont un triple intérêt pour notre recherche. Ils montrent tout d'abord qu'il existe des résultats contrastés et des blocages au niveau des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre d'une démarche RSE. Ces résultats sont en ligne avec les résultats plus qualitatifs des travaux sur la corporate social responsiveness. Ils sont également en ligne avec les propos des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la démarche prévention sécurité d'Adecco. D'un point de vue méthodologique, ces résultats nous aident à définir notre échantillon de cadres intermédiaires auprès desquels la démarche RSE de réduction des accidents du travail semble être plus intéressante à observer : dix cadres intermédiaires ont des performances en matière de RSE meilleurs que la moyenne des cadres intermédiaires de l'entreprise et dix autres ont des performances inférieures. Nous avons assez logiquement mené nos interviews auprès de cet échantillon de 20 cadres intermédiaires.

4- Les acteurs et étapes de la démarche RSE d'Adecco

Nous résumons dans le tableau suivant les différentes phases et acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de la démarche prévention sécurité d'Adecco.

	Emergence d'outils et engagement des dirigeants (1995-2001)	Nomination d'un expert et formalisation d'un plan d'action (2001-2004)	Institutionnalisation des pratiques (2004-2007)
Noyau stratégique	Production de discours en faveur d'une réduction des accidents du travail	Allocation de ressources, renforcement des engagements	Réduction de l'engagement et des moyens, renforcement du discours institutionnel
Expert	Pas d'expert identifié	Acquisition de compétences, Formalisation d'actions prioritaires, Consolidation des statistiques, Audit des centres de profits, Mise en place d'un réseau de 21 coordinateurs	Rationalisation des moyens Réduction du nombre de coordinateur Pilotage et diffusion des statistiques Formulation d'une offre commerciale Rédaction de guides pratiques
Cadre intermédiaire	Pas d'actions spécifiques	Adaptation aux directives du siège, apprentissage organisationnelle, mise en place hétérogène d'outils	Tentative de pilotage autonome et valorisation économique de la démarche

Tableau N°2 : Acteurs et étapes de la démarche de prévention sécurité d'Adecco

III.2- La contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre de la démarche prévention-sécurité

L'enjeu de ce second paragraphe est de présenter la contribution des cadres intermédiaires à la mise en œuvre d'une démarche RSE. Nos entretiens qualitatifs ont montré que la mise en œuvre de la démarche rencontrait un goulet d'étranglement au niveau des cadres intermédiaires. Nos statistiques descriptives montrent également qu'il existe des performances hétérogènes de cette catégorie de managers. Notre objectif est maintenant de présenter le contenu de leur action. Il ressort de nos entretiens que la contribution des cadres intermédiaires s'articule sur deux plans. Un premier plan que nous qualifierons

d'institutionnel qui consiste à redéfinir le compromis politique et normatif entre les parties prenantes impactées par l'activité de l'entreprise (III.2.1). Le deuxième plan est organisationnel et relationnel. Il consiste à transformer l'organisation, réajuster les tâches et modalités de coordination entre les différents acteurs impliqués dans l'opérationnalisation de la démarche prévention-sécurité (III.2.2).

III.2.1- Le recadrage institutionnel ou la dimension normative de la contribution des cadres intermédiaires

Une partie essentielle de la contribution des cadres intermédiaires consiste à directement participer à la redéfinition du compromis politique et institutionnel entre les différents agents sociaux impactés par le fonctionnement de l'entreprise. Cette dimension institutionnelle de la contribution des cadres intermédiaires se structure autour de quatre éléments complémentaires : les conversations institutionnelles, l'inflexion des systèmes et outils de gestion, la diffusion d'une éthique organisationnelle et enfin la valorisation économique de la démarche RSE auprès des clients.

Les conversations institutionnelles

Les cadres intermédiaires ont pleinement conscience des dommages collatéraux que peut avoir l'activité de leur entreprise sur les salariés intérimaires. Dommages qui sont à l'origine d'une prise de conscience de la nécessité d'intégrer de nouveaux enjeux sociaux dans la pratique de leur métier.

« Notre métier, il est tellement riche mais il est aussi hyper douloureux pour les gens qui ne mesurent pas les conséquences que peuvent avoir leurs actes... j'ai connu cinq accidents mortels, je me rappelle au centimètre près de chacune des situations et je pense que cela ne me quittera jamais » (MMC ex2).

S'ils ont clairement conscience des dommages que peut créer l'activité de leurs organisations, les cadres intermédiaires ne sont en revanche pas favorables à l'apparition d'une nouvelle réglementation susceptible de cadrer l'enjeu social. Cette absence d'appel à un recadrage juridique traduit le statut relativement ambigu accordé à l'enjeu social : c'est un mal nécessaire dont la suppression signifierait la disparition de l'activité de l'entreprise.

« Je ne crois pas qu'un changement réglementaire ou légal améliorerait les choses. Avec nos clients, nous avons beaucoup évolué sur la question des accidents graves et mortels. Il y a désormais une forte mobilisation de toutes les strates de l'entreprise et la mise en place d'actions concrètes et de procédures

d'accompagnement via la cellule psychologique. Il y a également le comité d'entreprise qui apporte un soutien non négligeable notamment financier. Cette problématique est au cœur de notre responsabilité sociale et de celle de nos clients » (MMB, ex14).

Cependant, s'ils ne revendiquent pas de recadrage réglementaire du terme, les cadres intermédiaires multiplient les conversations institutionnelles afin de rassurer les parties prenantes sur la capacité de leur entreprise à effectuer les changements nécessaires pour traiter l'enjeu social. Ces conversations institutionnelles s'articulent autour de la démarche RSE de l'entreprise et ont pour but d'atténuer et dévier la critique sociale qui est susceptible d'être adressée à leur entreprise. Il s'agit pour les cadres intermédiaires d'explicitier leur compréhension de l'évolution des normes sociales et de montrer qu'un processus de changement des rapports sociaux est enclenché au sein de leur entreprise

« L'institutionnel le plus présent sur la sécurité c'est l'inspecteur du travail. Aujourd'hui, je sens une nette différence dans nos relations car on a des inspecteurs du travail qui sont plutôt ouverts vers nous et accompagne notre démarche de sécurité. Il nous aide lors des visites après un accident grave, on participe à la réunion CHSCT, on fait toujours l'audit et chaque fois l'inspecteur du travail après avoir posé des questions et mené son enquête vient me voir en aparté pour décrire les carences du dispositif de prévention sécurité de l'entreprise cliente. On a quand même une source et une remontée d'information qui peut être très sure... La CRAM c'est pareil même si à mon sens la CRAM s'occupe plus du client et pas suffisamment de nous. On essaie régulièrement de leur montrer ce que nous faisons en matière de santé-sécurité » (MMB, ex5).

Dans la pratique, ces conversations institutionnelles sont mises en place de trois manières complémentaires : la mise en œuvre d'une structure d'interface, la diffusion d'information auprès des parties prenantes et les relations institutionnelles *intuitu personae*. La diffusion d'information par les cadres intermédiaires aux parties prenantes ainsi que les relations institutionnelles sont une constante de leurs actions bien identifiée par la littérature (Floyd & Wooldridge, 2000; Mintzberg, 1982), ce qui ressort de plus novateur est la mise en œuvre d'une structure d'interface. La vocation de ces structures d'interface est de mailler les différentes parties prenantes ainsi que les différents niveaux fonctionnels impliqués dans l'émergence et le traitement de l'enjeu social.

« Notre démarche prévention-sécurité, il faut la diviser en trois car elle concerne trois acteurs : l'intérimaire, le client et l'agence de travail temporaire. Du coup, il y a un risque permanent de dilution. J'ai mis en place sur mon secteur un comité de liaison qui fait régulièrement le lien entre les acteurs. On se réunit fréquemment et on fait le point ensemble sur les chiffres et les

pratiques. On essaie de s'accorder sur un partage des tâches et des actions pour réduire les accidents » (MMB, ex7).

Ces dispositifs d'interface constituent solution *ad hoc* pour rétablir des espaces de confrontation et de coordination entre les différentes parties prenantes impliquées et impactées par la mise en œuvre de la démarche RSE.

Les systèmes et outils de pilotage

La transformation des systèmes de gestion et des outils de pilotage participe pleinement à la partie institutionnelle de la contribution des cadres intermédiaires car ils permettent de suivre et matérialiser les objectifs en matière de traitement de l'enjeu social. Il évite les risques de découplage entre des discours et activités cérémonielles et le fonctionnement concret et quotidien de l'organisation.

« J'ai tous les chiffres sur mon plan de développement des agences. Je les récupère chaque trimestre. A un moment donné, il y a un lien car en montrant des chiffres cela fait réagir les acteurs et cela fait ensuite que les outils et actions sécurité sont beaucoup mieux mis en place » (MMA, ex10).

C'est via la formalisation d'un plan de développement, la ritualisation de la démarche RSE et le suivi quantitatif que le cadre intermédiaire inscrit dans le quotidien de l'organisation la volonté et la nécessité de se conformer à l'évolution des normes sociales. Le développement et le pilotage de système de gestion constituent la traduction et l'inscription des attentes institutionnelles dans l'agenda de l'organisation.

La valorisation économique de la démarche RSE

La question de la valorisation économique de la démarche RSE est un point important dans la contribution des cadres intermédiaires. C'est un moment charnière où le cadre intermédiaire essaie de valoriser économiquement auprès de ses clients les efforts accomplis en matière de responsabilité sociale. Trois niveaux de valorisation sont repérables avec des degrés d'effectivité très variés.

« Aujourd'hui, tous nos clients nous attendent sur le sujet de la sécurité des intérimaires, ils nous attendent à trois niveaux. Ils souhaitent que nous les aidions à répondre aux exigences de l'inspection du travail en termes de sécurité, à réduire le coût des accidents du travail et à ne pas se sentir coupable d'avoir abîmé les salariés intérimaires... Je valorise finalement par de la part de marché. Cela nous permet de maintenir notre part de marché mais pas d'augmenter nos marges... Cela permet de rester leader et conserver de la part

de marché mais ce n'est jamais valorisé dans le coefficient de facturation »
(MMB, ex20).

Les cadres intermédiaires rencontrent des difficultés dans la valorisation économique de la démarche RSE. La surfacturation est très rare et elle ne couvre pas tous les frais de la démarche RSE. Elle nécessite également un travail d'argumentation très important auprès des clients. Le deuxième niveau de valorisation consiste à développer la part de marché. La démarche RSE apparaît ici comme un facteur de différenciation par rapport aux entreprises concurrentes, différenciation qui permet de « grignoter » des parts de marché et de développer le courant d'affaire. Pour d'autres cadres intermédiaires, la démarche constitue une norme incontournable, son absence est rédhibitoire, elle signifie l'impossibilité de travailler avec les entreprises clientes. Cette aspect de valorisation est un point essentiel dans l'institutionnalisation dans la démarche car générer une valeur ajoutée ou accroître la part de marché garantissent la pérennisation de la démarche RSE. Sans cette bouffé d'oxygène, les cadres intermédiaires peinent à maintenir sur la durée la démarche RSE.

Morale et éthique organisationnelle

Conscient des dommages collatéraux que génère son activité mais opposer à l'émergence d'un cadrage réglementaire, le cadre intermédiaire s'appuie en priorité sur des ressorts éthiques et moraux afin de susciter l'adhésion des managers opérationnels et des membres du réseau à la mise en œuvre de la démarche RSE.

« Il y a pas mal d'éléments défailants dans le travail temporaire et je pense que c'est de notre responsabilité morale de faire en sorte de les diminuer » (MMA, ex18).

Le cadre intermédiaire distille une éthique organisationnelle et qu'il souhaite voir se généraliser à l'intérieur de son organisation mais également auprès de ses partenaires dans le réseau.

« La politique de sécurité est désormais un maître mot, il y a des gens qui sont licenciés sur le champ lorsqu'il n'applique pas les conditions de santé et sécurité... Je recrute également les gens en fonction de leurs valeurs et leurs sensibilités sur le sujet. Dans les rencontres avec mes clients ou mes partenaires, j'essaie systématiquement de leur faire prendre conscience de la nécessité morale d'agir sur ce sujet » (MMC ex16).

III.2.2- L'encastrement de la démarche RSE ou la dimension organisationnelle de la contribution des cadres intermédiaires

La dimension organisationnelle et relationnelle de la contribution des cadres intermédiaires a pour finalité de prendre en charge pratiquement l'enjeu social. Elle se traduit par des ajustements pratiques et la transformation de l'activité des membres de l'organisation ainsi que des processus managériaux. Cette dimension opérationnelle et relationnelle se structure autour de trois éléments : l'amélioration des processus organisationnels, les projets discrétionnaires innovants et enfin les modifications de structure.

La reconfiguration des processus organisationnels défailants

La reconfiguration des processus organisationnels est par nature idiosyncrasique à l'activité de l'entreprise, elle est également l'élément clé qui débouche directement sur une réduction et une prise en de l'enjeu social. Cette reconsidération est nécessairement localisée et s'effectue en intégrant les spécificités des acteurs impliqués par le processus de reconfiguration.

« Les éléments défailants de notre métier, on les connaît. La sécurité, ce n'est pas quelque chose en plus c'est une amélioration des pratiques métiers : détecter des besoins et des situations à risques, former les intérimaires, être proche des clients, mailler avec les institutionnels. Tout cela c'est mon boulot. C'est en améliorant mes pratiques métiers que j'ai amélioré mes résultats en matière de santé sécurité. Il ne faut pas se raconter d'histoires, celui qui a des mauvais résultats en la matière, c'est celui qui fait mal son métier. La RSE c'est pas la révolution mais une incitation à mieux faire son travail » (MMB, ex19).

Les cadres intermédiaires semblent toutefois faire face à un dilemme dans la reconfiguration des processus défailants car une partie des processus managériaux défailants leur échappent. En effet, toute une partie des défaillances ont lieu chez le client, c'est-à-dire dans une autre organisation et il est très difficile pour eux d'agir sur ces processus.

« La vraie question pour nous est de comprendre jusqu'où nous devons aller dans notre rapport avec les clients. On ne peut pas faire le travail à leur place. La sécurité elle doit être chez eux comme chez nous. Je ne peux pas demander à mes équipes de faire leur travail, on accentuerait encore plus la déresponsabilisation. Toute la difficulté réside dans notre capacité à trouver le bon dosage et le bon niveau d'implication » (MMB, ex23).

Innovations sociales et projets discrétionnaires

Le cadre intermédiaire dispose d'une relative autonomie au niveau des centres de profit dont il a la responsabilité, autonomie qui lui permet de mettre en place de manière discrétionnaire un certain nombre de projets qui participent à la mise en œuvre de la démarche RSE et au traitement de l'enjeu social. Ces projets visent à inventer et mettre en œuvre avec les acteurs concernés de nouveaux modes de fonctionnement afin de traiter l'enjeu social. Il s'agit d'espace de rencontre et d'innovations partagées entre les différents acteurs.

« Les choses commencent à être vraiment intéressante quand nous sommes capables de porter des projets innovants avec le client notamment sur la formation » (MMA, ex14).

Les projets innovants sont spécifiques au cadre intermédiaire et adaptés au contexte du centre de profit. Ils peuvent toutefois servir de benchmark à d'autres cadres intermédiaires qui voudraient s'inspirer des innovations.

« Sur mon secteur, plus aucune formation ne se fait dans le montage de nos opérations sans y intégrer pleinement et au tout début un à deux jours de formation spécifique au risque des métiers d'une part et au comportement d'autre part... J'ai engagé mon secteur à être formé avec un plan d'action, un planning, pour chaque agence afin de former jusqu'à 60% du planning. Ce n'est pas neutre, on a mis plus de 600 jours de formation sur l'année. Je dois être le seul dans l'entreprise à faire cela » (MMB, ex17).

Acteurs et structures organisationnelles

La reconfiguration des processus organisationnels défaillants passe également par des ajustements de structure. Ces ajustements structurels sont repérables à la faveur de l'évolution des tâches et des rôles que les cadres intermédiaires assignent à leurs subordonnés. C'est de la capacité des cadres intermédiaires à structurer les centres de profits dont ils ont la responsabilité que dépend l'opérationnalisation de la démarche RSE. Il s'agit de délimiter les processus et changement à mettre en œuvre et d'assigner aux membres de l'organisation de nouvelles tâches. Le cadre intermédiaire effectue ici une traduction opérationnelle de la démarche RSE et assigne de nouveaux rôles et responsabilités à ses subordonnés.

« La gestion des accidents du travail et tout ce qui va être le suivi et la durée des arrêts ainsi que la rédaction des lettres de réserves est confiée à l'assistant d'agence. Cela organise le poste d'assistant d'agence et permet de faire face de manière structurelle à la gestion du risque accident du travail. Le recrutement et le suivi de mission sont confiés au responsable de recrutement, c'est également eux qui sont en charge des dispositifs de formation. Le responsable de recrutement prend en compte le besoin du client, identifie le poste et

l'environnement du poste, se déplace, visite le chantier et évalue les risques. Il revient en agence, recrute, informe, fait passer les tests sécurité et suis la mission et au travers des bilans de mission il balise la notion de sécurité. L'animation commerciale et la mise en œuvre de partenariats est de la responsabilité du chef d'agence qui mobilise en fonction des besoins le coordinateur prévention sécurité ou moi-même, cela dépend » (MMB, ex9).

Cette activité de structuration et de définition des rôles dépasse les frontières strictes de l'organisation dont le cadre intermédiaire a la responsabilité. Elle déborde en effet sur les autres acteurs et passe par une évolution de la coordination et des responsabilités des acteurs du réseau. C'est autour de la structure d'interface que se redéfinit la répartition des rôles et des responsabilités.

IV- Retour sur le modèle de la corporate social responsiveness

Dans cette dernière partie, nous souhaitons capitaliser sur nos résultats empiriques et proposons un enrichissement du modèle de la corporate social responsiveness afin de s'extraire du cas particulier de la réduction des accidents du travail chez Adecco et offrir une vision plus générale et complète du processus qui conduit une entreprise à intégrer dans son fonctionnement des enjeux sociaux et environnementaux. Il s'agit d'intégrer pleinement dans cet effort de conceptualisation la contribution des cadres intermédiaires.

Nous avons vu que le modèle de la corporate social responsiveness découpe d'un point de vue conceptuel l'intégration d'un enjeu social en trois grandes phases : engagement du dirigeant – apprentissage et expérimentations – généralisation de la démarche. Ce découpage en plusieurs phases est assez classique dans la littérature sur les processus stratégiques (Bower, 1970, 1986; Burgelman, 1983; Payaud, 2004; Pestre, 2010; Torset, 2006). Le processus débute par une phase d'initiation et d'impulsion souvent portée par le dirigeant ou un acteur important dans l'organisation. Le projet ou l'idée stratégique passe ensuite par un stade de maturation et d'expérimentations. Vient ensuite la phase de généralisation et d'opérationnalisation ou le projet stratégique est implémentée dans la totalité d'organisation. A la lecture de la monographie du cas Adecco, on peut assez facilement reprendre ce découpage en ajoutant une dernière phase supplémentaire qui est celle de la valorisation de la démarche RSE. Le tableau 3 synthétise les différentes actions entreprises par les acteurs clés d'une démarche RSE depuis la prise de position du dirigeant jusqu'aux efforts de valorisation par les cadres intermédiaires. Nous proposons de découper le processus de

formulation et mise en œuvre d'une démarche RSE en cinq principales phases : le déclenchement, l'apprentissage, la structuration, la généralisation et la valorisation.

Le processus de responsabilisation débute par une prise de position du dirigeant qui perçoit une évolution dans l'environnement socio-économique de l'entreprise. Un nouvel enjeu social ou environnemental émerge et concerne l'entreprise à laquelle il appartient. C'est la phase de déclenchement. Cette prise de position au plus haut niveau de l'entreprise se poursuit par la décision d'allouer des ressources afin de cerner la nature et l'ampleur du changement sociétale en marche mais également de développer des connaissances et des compétences. On voit alors apparaître un département fonctionnel ou une cellule à l'intérieur d'un département qui va avoir pour mission essentielle de développer une expertise et des compétences sur l'enjeu social. Cette équipe experte va alors se lancer dans un diagnostic et la conception d'un plan d'action afin de transformer l'organisation. Cette phase dite d'apprentissage est également marquée par une prise de conscience de la part des cadres intermédiaires qu'un enjeu social est en train d'émerger et que l'entreprise à laquelle ils appartiennent est mobilisée sur le sujet. La validation du plan d'action et d'animation formulée par l'équipe experte marque le début de la phase de structuration. Le soutien politique du dirigeant à ce plan donne la légitimité nécessaire à l'équipe experte pour débiter la phase concrète et pratique de son action. Cette action passe en premier lieu par un outillage de l'organisation afin de prendre conscience et mesurer l'importance de l'enjeu social pour l'entreprise. C'est aussi une étape qui passe par la mobilisation d'un réseau d'acteurs en interne qui va aider et relayer l'action de l'équipe experte auprès des autres membres de l'organisation. Cette phase est également marquée par un début d'implication des cadres intermédiaires. Les plus motivées d'entre eux embarquent la problématique sociale et testent de nouveaux processus et configurations organisationnelles afin de traiter l'enjeu social. Néanmoins, on observe majoritairement de la part des cadres intermédiaires une attitude de résistance et de conservatisme. L'enjeu social ou environnemental rentre difficilement dans l'agenda des cadres intermédiaires et l'équipe experte rencontre des difficultés pour opérationnaliser et généraliser la démarche RSE. La phase de généralisation débute avec une mise en tension de l'organisation par le dirigeant. Conscient des inerties et d'une certaine forme de conservatisme à l'intérieur de l'organisation et en particulier au niveau des cadres intermédiaires, le dirigeant rappelle la nécessité de prendre en charge l'enjeu social et sanctionne les comportements jugés comme étant les plus déviants par rapport aux normes attendues. L'équipe fonctionnelle formalise les actions que les membres

de l'organisation doivent mettre en œuvre et poursuit son travail de suivi et d'accompagnement des opérationnels. C'est durant cette phase que les cadres intermédiaires prennent la mesure de l'enjeu social et s'engagent dans la reconfiguration des processus métiers et la structuration de l'organisation afin de traiter l'enjeu. Cette phase est essentielle car sans l'implication des cadres intermédiaires la mise en œuvre de la démarche reste cantonnée à certaines parties de l'organisation. La dernière phase dite de valorisation passe par une prise d'autonomie du management par rapport à l'enjeu social. Ce n'est plus l'équipe experte qui porte le sujet mais le management et la ligne hiérarchique qui incorpore dans son agenda la nécessité de traiter l'enjeu social. Le dirigeant fait évoluer les dispositifs d'incitation et de promotion afin d'encourager le management à traiter l'enjeu social. L'équipe experte disparaît ou glisse vers un nouvel enjeu social. Débute pour les cadres intermédiaires une étape très importante qui est celle de la valorisation économique de la démarche. Les cadres intermédiaires tentent de valoriser auprès des clients les actions engagées pour traiter l'enjeu social.

Le tableau ci-dessous les différentes phases et étapes qui concourent à la formulation et mise en œuvre d'une démarche RSE.

	FORMULATION		MISE EN OEUVRE		
	Déclenchement	Apprentissage	Structuration	Généralisation	Valorisation
Dirigeant	Prise de position	Allocation de ressources	Soutien politique	Mise en tension	Incitation et promotion
Spécialiste de l'enjeu		Diagnostic	Outillage et mobilisation d'acteurs	Formalisation	Disparition
Cadres Intermédiaires		Prise de conscience	Expérimentations	Structuration et reconfiguration	Conversion

Tableau N°3 : Phases, étapes et acteurs d'une démarche RSE

Conclusion

Le champ entreprise et société qui s'intéresse prioritairement aux enjeux en matière de RSE délaisse généralement la question de la mise en œuvre et de l'opérationnalisation (Gond & Igalens, 2012). Cette perspective est particulièrement nette dans le cadre de la théorie des parties prenantes ou bien encore les recherches liées à l'éthique des affaires qui considèrent l'organisation soit comme un nœud de contrat soit comme un assemblage disparate

d'individus porteurs de valeurs morales plus au moins affirmées. Dans un cas comme dans l'autre, la mise en œuvre de la RSE passe par de simples ajustements : un dialogue et une contractualisation dans le cadre la théorie des parties prenantes ou un rehaussement moral dans le cadre des travaux sur l'éthique. Le modèle de la corporate social responsiveness a ouvert la voie à une vision plus pratique et opératoire de la RSE. Il a mis en évidence les principaux acteurs et phases qui concourent à la mise en œuvre d'une démarche RSE mais comme nous l'avons souligné il demeure incomplet et grossier dans sa conceptualisation.

A travers l'étude de cas exploratoire que nous avons mené, cette recherche enrichi le modèle de la corporate social responsiveness et tente de compléter ses imprécisions et traiter ses lacunes. Elle confirme en premier lieu les intuitions du modèle sur l'importance de la contribution et l'implication des cadres intermédiaires. Le travail empirique que nous avons mené auprès de cette catégorie de managers complète le modèle et offre des éléments concrets pour penser la contribution des cadres intermédiaires. Notre étude de cas met également en évidence l'importance de la phase de valorisation économique de la démarche RSE. Cette phase est apparue importante car elle conduit d'une part à inciter et promouvoir les actions en faveur de la RSE mais également à transférer et valoriser une partie des coûts de la démarche RSE auprès des marchés de l'entreprise. Cette étape de valorisation auprès des marchés semble incontournable pour que la démarche RSE se généralise et demeure pérenne (Acquier & Gond, 2006; Vogel, 2006).

D'un point de vue managérial, notre recherche offre aux dirigeants des pistes concrètes et directement opérationnalisables pour concevoir et mettre en œuvre une démarche RSE. Les différentes phases et étapes que nous avons pu formaliser peuvent servir de repères dans la formulation, le pilotage, la mise en œuvre ou encore la valorisation d'une démarche RSE. Bien que notre étude de cas unique limite fortement le potentiel de généralisation, la juxtaposition de nos résultats à ceux préalablement établis dans le cadre des travaux plus anciens de la corporate social responsiveness offre une heuristique originale et plus compétente pour penser et mettre en œuvre une démarche RSE.

Le modèle conceptuel que nous proposons ouvre également la voie à des recherches comparatives dans différents contextes organisationnels et entrepreneuriaux. Il nous semble enfin que des travaux sur la phase de valorisation doivent être menés afin de mieux cerner et comprendre les leviers que peut activer une entreprise pour valoriser la démarche RSE auprès des marchés.

Bibliographie

- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, 51(4), 88-98.
- Ackerman, R. W. (1975). *The social challenge to business*: Harvard University Press Cambridge, MA.
- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma [sic]*: Reston Publishing Company.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2011). Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement. *M@ n@ gement*, 14(4), 222-250.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 31(2), 83-91.
- Aggeri, F., Abrassart, C., & Pezet, E. (2005). *Organiser le développement durable: expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*: Vuibert.
- Askenazy, P. (2004). *Les désordres du travail: enquête sur le nouveau productivisme*: Seuil.
- Bower, J. L. (1970). Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment Decision. *Harvard Business School, Boston*.
- Bower, J. L. (1986). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment* (Vol. 3): Harvard Business Press.
- Bühl, M., & Castelletta, A. (2000). Accident du travail Maladie professionnelle. *Procédure, indemnisation, contentieux*. 2 e éd. Paris: Delmas, 2004; 317 p.
- Burgelman, R. A. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.
- Cacioppe, R., Forster, N., & Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- El Akremi, A., Dhaouadi, I., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. *Finance contrôle stratégie*, 11(3), 65-94.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*: SAGE Publications, Incorporated.
- Fontrodona, J., Sison, A., & Bruin, B. (2013). Editorial Introduction: Putting Virtues Into Practice. A Challenge for Business and Organizations. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 563-565. doi: 10.1007/s10551-013-1679-1
- Francois, M. (1991). Le travail temporaire en milieu industriel. Incidences sur les conditions de travail et la santé des travailleurs. *Le travail humain*, 21-41.
- François, M., & Liévin, D. (1995). Politique d'accueil et accidentabilité des salariés intérimaires: études dans trois entreprises. *Performances humaines & techniques*(78), 5-14.
- Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33(2), 150-164.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409-421.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*: Oxford University Press on Demand.
- Glaymann, D. (2005). *La vie en intérim*: Fayard.

- Glaymann, D., & Grima, F. (2008). Trois réponses à la précarité subie: le cas des intérimaires peu qualifiés. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(3), 454-478.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (2007). *Composing qualitative research*: SAGE Publications, Incorporated.
- Gond, J.-P. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.
- Gond, J.-P., & Déjean, F. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance contrôle stratégie*, 7(1), 5-31.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*: Presses universitaires de France.
- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*: Pearson/Dareios.
- Havard, C., Rorive, B., & Sobczak, A. (2009). Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation. *European Journal of Industrial Relations*, 15(3), 257-276.
- Hemingway, C. A., & MacLagan, P. W. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
- Jounin, N. (2008). *Chantier interdit au public: enquête parmi les travailleurs du bâtiment*: Editions La Découverte.
- Jourdain, C. (2002). Intérimaires, les mondes de l'intérim. *Travail et emploi*(89), 9-28.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2006). Absorption d'incertitude, enrichissement des stratégies et cadres intermédiaires: une modélisation ago-antagoniste. *Management International*, 10(2), 29-42.
- Martinet, A. C., & Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*: Economica Paris.
- Martinez, D., & Pialoux, M. (2003). *Carnets d'un intérimaire*: Agone éditeur.
- Mintzberg, h. (1982). Structure et dynamique des organisations. *Editions d'organisation*.
- Murphy, E. (1978). An evolution: Corporate social responsiveness. *University of Michigan Business Review*, 6(30), 19-25.
- Ostlund, L. E. (1977). Attitudes of managers toward corporate social responsibility. *California Management Review*, 19(4), 35-49.
- Payaud, M. A. (2004). Le middle manager dans la formation de la stratégie: repère théorique et précision empirique. *Perspectives en Management Stratégique*, 303-328.
- Payaud, M. A., & Martinet, A. C. (2010). Le développement durable de la grande entreprise de services de réseau: Habiter les territoires via des middle managers veilleurs-stratèges. *Veille et Développement Durable*, 73-104.
- Pestre, F. (2010). Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté? *Revue française de gestion*(9), 137-154.
- Rorive, B. (2004). La responsabilité sociale dans les organisations en réseau: enjeux et contraintes des modes actuels de régulation. *Semaine Sociale Lamy*(1186), 42-56.
- Rorive, B. (2005). L'entreprise réseau revisitée: une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation. *Gérer et comprendre*(79), 63-75.
- Sobczak, A. (2003). Quelle régulation des relations de travail dans l'entreprise-réseau? *Revue Interdisciplinaire d'Etudes Juridiques*(51), 1-37.
- Sobczak, A., Havard, C., & Rorive, B. (2008). Comment réguler les relations triangulaires de travail?. La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels. *Travail et emploi*(114), 21-31.
- Torset, C. (2006). La gestion des initiatives stratégiques décentralisées. *Recherches en management et organisation*, 58-74.

Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*: Brookings Inst Press.

Annexe I : Guide entretien auprès des acteurs impliqués dans la démarche prévention sécurité

- 1- Quel est le rôle de votre département dans la réduction des accidents du travail ?
- 2- Depuis quand êtes-vous en charge de cette mission ?
- 3- Quelles sont les grandes évolutions que votre département a connues dans le traitement des accidents du travail ?
- 4- Pensez-vous que les accidents du travail des salariés intérimaires sont le fruit d'un déficit de cadrage réglementaire ?
- 5- Jusqu'où vous semble-t-il possible d'aller en matière de réduction des accidents du travail ?
- 6- Quelles sont selon-vous les motivations qui poussent les entreprises de travail temporaire à réduire les accidents du travail des salariés intérimaires ?
- 7- Comment une entreprise de travail temporaire doit-elle agir pour réduire les accidents du travail de ses salariés ?
- 8- Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans la mise en œuvre de la démarche prévention sécurité ?
- 9- Que pensez-vous de la démarche de prévention-sécurité développée par Adecco ?

Annexe II : Guide entretien et d'attention des centres de profits

1- Questions générales sur l'agence et sa structure organisationnelle

Agence

- i- ancienneté
- ii- secteurs d'activités et compétences recherchées
- iii- rentabilité de l'agence
- iv- structure organisationnelle
- v- profil des acteurs

Marché

- i- type de clients et part de marché
- ii- structure de la concurrence
- iii- intérimaires au planning
- iv- répartition des délégations
- v- compétence recherchée et types de salariés intérimaires délégués

Environnement sécurité de l'agence

- i- chiffres sécurité
- ii- AT grave dans l'agence
- iii- exercice(s) du droit de retrait
- iv- principales causes d'accidents
- v- principaux clients à risque et sources des risques chez ces clients
- vi- suivi particulier auprès de ces clients

2- Comment parvenez-vous à sécuriser la délégation de travailleurs intérimaires auprès de vos clients du BTP ?

3- Quels sont les outils qui vous permettent de sécuriser la délégation des travailleurs intérimaires chez vos clients du BTP ?

4- Comment évaluez-vous le niveau de risque d'un client ?

5- Comment évaluez-vous la sensibilisation des intérimaires aux risques d'accidents du travail ?

6- Quelles attitudes adoptez-vous face à un client qui ne joue pas le « jeu » de la sécurité ?

7- Que pensez-vous de la politique sécurité développée par Adecco ?

8- Parvenez-vous à relayer la politique prévention sécurité chez vos clients ?

Annexe III : Guide entretien cadres intermédiaires

1- Décrivez-moi votre parcours professionnel

2- Questionnement sur le périmètre organisationnel sous la tutelle du cadre intermédiaire

2.1- Nombre d'agences sous tutelle hiérarchique

2.2- Structures des marchés

2.3- Compétences recherchées

3- Comment parvenez-vous à réduire les accidents du travail au niveau des centres de profits dont vous avez la responsabilité ?

4- Le recueil des revendications des parties-prenantes

4.1- Quelles sont selon vous les acteurs qui sont concernés par l'activité de votre entreprise ?

4.2- Pensez-vous que parmi ces acteurs certains d'entre eux sont parfois négativement affectés par l'activité de votre entreprise ?

4.3- Pensez-vous que ces acteurs qui sont négativement affectés peuvent se retourner contre votre entreprise ?

4.4- Comment vous tenez-vous au courant de l'évolution des attentes/revendications de ces acteurs ?

4.5- Pensez-vous que la mise en œuvre d'une démarche de réduction des accidents du travail est utile et nécessaire ?

4.6- Pensez-vous que vos parties prenantes se sentent concernés par les accidents du travail ?

4.7- Comment êtes-vous informer des attentes des parties prenantes en termes d'accident du travail ?

4.8- Parlez-vous des engagements d'Adecco en termes de réduction des accidents du travail à vos parties prenantes ? Si oui, à quelle occasion ?

4.9- Avez-vous la possibilité de réduire ou gérer les revendications de vos parties prenantes ?

5- Mobilisation des leviers organisationnels

5.1- Vous arrive-t-il de parler de la problématique des accidents du travail avec vos parties prenantes ? Si oui lesquelles et à quelles occasions ?

5.2- Pensez-vous que la stratégie d'Adecco en termes d'accident du travail soit satisfaisante ?

5.3- Comment évaluez-vous la mobilisation de votre supérieur hiérarchique ?

5.4- De votre point de vue, êtes-vous favorable à une réduction des accidents du travail ?

5.5- Comment parvenez-vous à évaluer les performances de vos équipes en termes de réduction des accidents du travail ?

5.6- Comment organisez-vous la réduction des accidents du travail dans vos centres de profits ?

5.7- Consacrez-vous des investissements à la réduction des accidents du travail ?

5.8- Évaluez-vous vos subordonnés en fonction de leur participation à la réduction des accidents du travail ?

5.9- Au-delà de l'équipe agence, avec quels acteurs d'Adecco êtes-vous en relation pour réduire les accidents du travail ?

5.10- Impliquez-vous ces acteurs dans l'amélioration de vos processus ?

- 5.11- Modulez-vous vos démarches de prévention-sécurité aux spécificités de vos parties prenantes ? Si oui, comment ?
- 5.12- Votre supérieur hiérarchique est-il au courant de toutes les démarches que vous mettez en œuvre afin de réduire les accidents du travail ?
- 5.13- Recrutez-vous les membres de votre équipe en fonction de leur capacité à participer à la réduction des accidents du travail ?
- 5.14- Comment organisez-vous la mobilisation de vos équipes autour de la réduction des AT ?
- 5.15- Partagez-vous vos performances en termes d'accident du travail avec les autres cadres intermédiaires ?
- 5.16- Vous arrive-t-il de discuter de votre démarche sécurité avec votre supérieur hiérarchique ?
- 5.17- Vos activités extra-professionnelles vous permettent-elles d'avoir une meilleure connaissance des enjeux en termes d'accidents du travail ?
- 5.18- Quel est la contribution des autres acteurs dans la démarche de prévention sécurité ?

6- La valorisation auprès du marché

- 6.1- A combien évaluez-vous les sommes investis dans la réduction des accidents du travail ?
- 6.2- Comment parvenez-vous à valoriser cette démarche auprès de vos clients ?
- 6.3- Ciblez-vous vos clients en fonction de leur sensibilité aux enjeux de prévention et sécurité ?
- 6.4- Quel est votre part de marché sur votre bassin d'emploi ?
- 6.5- Vous arrive-t-il de faire des provisions afin de mieux réduire les AT ?

Annexe IV : Thèmes et sous-thèmes

Nous présentons ici les différents thèmes qui ont émergé des entretiens avec les 20 cadres intermédiaires ayant des résultats contrastés en termes de mise en œuvre de la démarche RSE. Ces thèmes et sous-thèmes sont les résultats de l'analyse de contenu que nous avons mené et regroupe les différents aspects de la contribution des cadres intermédiaires.

Nom du thème	Nombre de sous-thème	Nb d'occurrence	Fréquence du thème
<i>Les risques liés aux accidents du travail</i>	3	39	4,79%
<i>Le dialogue avec les parties prenantes</i>	7	73	8,97%
<i>L'influence stratégique</i>	8	74	9,09%
<i>La structure organisationnelle</i>	4	38	4,67%
<i>Les processus organisationnels</i>	14	177	21,74%
<i>Les acteurs internes</i>	8	86	10,57%
<i>Le pilotage de la démarche</i>	6	81	9,95%
<i>Les outils</i>	12	136	16,71%
<i>Les projets discrétionnaires</i>	5	33	4,05%
<i>La valorisation de la démarche</i>	4	36	4,42%
<i>Les valeurs personnelles</i>	4	41	5,04%
Total	75	814	100,00%

Annexe V : Dictionnaire des thèmes et des sous-thèmes

Thème N°1 : Les risques associés à l'enjeu social		Unités d'analyse associées
Conséquences plus ou moins prévisibles et directes de l'enjeu social sur l'organisation		
Risque économique	Conséquence économique avec effet boomerang ou balancier	Conséquence économique, taux de cotisation, rentabilité des agences
Risque en termes d'image	Conséquences en termes d'image et de légitimité	Image du travail temporaire, image de marque, marchand de viandes, négrier des temps modernes
Risque organisationnel	Rupture de l'équilibre organisationnel, tentation de retrait des parties prenantes de la coalition	Démission, désengagement, perturbations organisationnelles, dysfonctionnement des agences
Thème N°2 : Le dialogue avec les parties prenantes		Unités d'analyse associées
Modalités de dialogue mises en œuvre par le cadre intermédiaire afin de recueillir et gérer les attentes et revendication des parties prenantes		
Structure organisationnelle d'interface	Dispositif de recueil d'information sur les parties prenantes (réunion, questionnaire, enquête qualité...)	Réunion intérimaire, réunions santé – sécurité, causerie, enquête qualité
Recueil direct d'information	Activité effectuée personnellement par le cadre intermédiaire pour recueillir des informations sur les parties prenantes	Rencontre clients à risque, déplacement chantier
Relations institutionnelles	Anticipation des évolutions du dispositif de cadrage auprès des institutionnels garants de son application	CRAM, OPPBTP, Inspection du travail, organisme de formation, organisme de certification
Thème N°3 : Le rôle stratégique		Unités d'analyse associées
Rôle stratégique que le cadre intermédiaire considère avoir en matière de traitement de l'enjeu social		
Allocation de ressources	Éléments et moyens que le cadre intermédiaire met à disposition des managers opérationnels	Formation, recrutement de personnels permanents, équipement de protection individuel, moyen informatique
Conversation stratégique	Discussions que le cadre intermédiaire engage avec son supérieur hiérarchique et les managers opérationnels autour de l'enjeu social	Remontée d'information, validation des objectifs, obtenir des ressources, fournir une ligne directrice, définir les

		objectifs
Communiquer/rassurer	Discours promulgués par le cadre intermédiaire afin de rassurer les parties prenantes sur la capacité de l'organisation à ne pas dégrader leur bien-être	Support de communication, campagne d'affichage, rassurer nos partenaires, faire passer l'information
Thème N°4 : Acteurs et structures Acteurs mobilisés par le cadre intermédiaire ainsi que la structure organisationnelle mise en place au niveau des centres de profits afin de traiter l'enjeu social		Unités d'analyse associées
Expert sécurité	Relation avec la fonction support dédiée au traitement de l'enjeu social	Coordinateur prévention sécurité
Fonction supports	Relation avec les fonctions supports qui apportent des compétences et une expertise au niveau des centres de profits	Chargé de mission emploi et compétence, Responsable gestion et administration, DRH
Organisation des centres de profits	Structuration et organisation des rôles au niveau des centres de profits	Chef d'agence, responsable de recrutement, chargé de clientèle, référent sécurité, responsable gestion administrative des accidents du travail
Relation avec les pairs	Relation avec les autres cadres intermédiaires comme source d'inspiration et d'apprentissage	Faire du benchmark, récupérer des idées, avoir de l'information
Relation avec le N+1	Relation avec le supérieur hiérarchique	Remise des objectifs, réunion d'encadrement
Thème N°5 : Pilotage et systèmes de gestion Formalisation et du suivi des objectifs en terme de traitement de l'enjeu social		Unités d'analyse associées
Plan de développement	Formalisation des objectifs et moyens à mettre en œuvre afin de réduire les accidents du travail	Objectifs de réduction, plan de développement agence, plan de développement individuel, plan de secteur
Rituels managériaux	Circonstance ou le cadre intermédiaire fait part des objectifs aux managers opérationnels et s'assurent de l'effectivité des démarches engagées par ces derniers	Systematiser le sujet, parler du sujet, faire un point, évaluer
Mesure et statistiques	Démarches mais aussi outils de mesure qui permettent au cadre intermédiaire d'évaluer quantitativement l'atteinte des objectifs	Taux de fréquence, taux de gravité, indicateurs, pilotage statistique, évaluation des résultats, relevé statistique
Thème N°6 : Les processus organisationnels Processus organisationnels reconfigurés et outils mobilisés par le cadre intermédiaire afin de traiter l'enjeu social		Unités d'analyse associées
Soutien des familles	Démarches engagées par le cadre	Cellule IAPR, apporter du

	intermédiaire pour soutenir les familles des salariés victimes d'un accident grave. Ces démarches concernent aussi bien les aspects administratifs que d'éventuels soutiens financiers.	réconfort, soutien du comité d'entreprise
Le recrutement	Evaluation des compétences de l'intérimaire avant la prise de poste	Chasse aux risques, support de recrutement, repérer les compétences, fiche de poste, entretien de recrutement, cv, contrôle de référence
Délégation et suivi des missions	Processus d'accompagnement des intérimaires dans leur mission et les prises de décisions nécessaires en cas de situations à risque	Visite chantier, fiche de mission, audit des clients à risques, livret d'accueil, formation, période d'adaptation
Gestion administrative	Démarches engagées par le cadre intermédiaire afin de faire face aux exigences administratives en cas d'accident du travail mais également les actions menées auprès des institutionnels de la sécurité afin de débusquer d'éventuels comportements frauduleux	Déclaration d'accident du travail, lettre de réserve, contestation, inspecteur du travail, médecin conseil, compte employeur, registre des accidents du travail
Identification suivi des clients à risque	Actions menées par le cadre intermédiaire au niveau des clients afin de s'assurer que ces derniers vont respecter leurs engagements et garantir des conditions de sécurité aux salariés intérimaires	R913, audit CPS, rencontre client
Formation et suivi des managers opérationnels	Accompagnement et la montée en compétence des centres de profits sous la tutelle du cadre intermédiaire	Formation, parcours d'intégration, organisme de formation
Thème N°7 : Les projets discrétionnaires Actions et démarches que le cadre intermédiaire met en place de manière discrétionnaire sur le périmètre dont il a la responsabilité afin de traiter l'enjeu social		Unités d'analyse associées
Animation interne renforcée	Efforts et incitation ponctuels à l'initiative du cadre intermédiaire pour traiter l'enjeu social	Challenge sécurité, formation spéciale, accompagnement renforcé
Relations partenariales	Relations partenariales développées avec les parties prenantes afin de les impliquer plus en avant dans le traitement de l'enjeu social	Livret d'accueil, animation thématique, charte sécurité, partenariat
Thème N°8 : La valorisation économique Efforts et tentatives de valorisation de la démarche RSE auprès des parties prenantes marchandes		Unités d'analyse associées
Valorisation économique de la	Valorisation directe de la démarche auprès des clients qui acceptent de	Offres sécurité Adecco, coefficient de vente,

démarche	payer un surplus afin de compenser les dépenses engagées pour traiter l'enjeu social	
Facteur de différenciation	Valorisation de la démarche non pas par une valorisation économique mais par un accroissement de la part de marché	Prise de part de marché, facteur de différenciation, atout concurrentiel
Facteur de référencement	Absence de valorisation de la démarche qui constitue au contraire un élément nécessaire et indispensable pour pouvoir développer un courant d'affaire avec les entreprises clientes	Démarche nécessaire, nécessité commerciale, pratiques incontournables
Thème N°9 : Ethique et morale du cadre intermédiaire Valeurs que portent le cadre intermédiaire et qu'il souhaite voir se développer auprès de ses collaborateurs et dans l'organisation		Unités d'analyse associées
Valeurs de l'individu	Morale du cadre intermédiaire qui l'amène à accepter ou catégoriquement refuser certains comportements de la part des managers opérationnels mais également des parties prenantes	Ne pas perdre de collaborateur intérimaires, protéger l'intégrité de nos salariés, recruter en bon père de famille
Ethique organisationnelle	Comportement que le cadre intermédiaire souhaite voir se généraliser dans l'organisation à laquelle il appartient	Licenciement des irresponsables, donner une dimension citoyenne à l'intérim, faire adhérer les subordonnées, ne plus travailler avec certains clients