

Synthèse de la thèse de **Georges BIDI**, soutenue le 13 Novembre 2018 à  
l'Université de Reims Champagne-Ardenne

<b><u>Titre de la thèse</u> : Le changement organisationnel responsable</b>
---

- **Composition du jury**

- M. Ababacar MBENGUE, Professeur à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (France) – Co-directeur de thèse ;
- M. Mohamed El Bachir WADE, Professeur à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal) – Co-directeur de thèse ;
- M. Birahim GUEYE, Professeur à l'Université Gaston Berger de Saint-Louis (Sénégal) – Président et Rapporteur ;
- M. Stefano ZAMBON, Professeur à l'Université de Ferrare (Italie) – Rapporteur ;
- M. Jean-Paul MEREUX, Maître de Conférences HDR à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (France) – Examineur ;
- Mme Yulia ALTUKHOVA, Maître de Conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne (France) – Examinatrice.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
?	
<b>Partie I APPROCHE THÉORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE</b> .....	<b>18</b>
?	
<b>Chapitre 1 Le Changement organisationnel, parties prenantes et RSE</b> .....	<b>20</b>
Section 1.1 Le Changement organisationnel.....	<b>21</b>
Section 2.1 La théorie des parties prenantes comme cadre de recherche.....	<b>36</b>
Section 3.1 La RSE : concept, modélisation et actions de promotion.....	<b>52</b>
?	
<b>Chapitre 2 Le Changement organisationnel responsable : indicateurs de pilotage</b> .....	<b>63</b>
Section 1.1 Etat des lieux théorique du pilotage de la performance globale.....	<b>64</b>
Section 2.1 Opérationnalisation du pilotage de la performance globale.....	<b>74</b>
?	
<b>Chapitre 3 Cadre conceptuel du changement organisationnel responsable</b> .....	<b>78</b>
Section 1.1 Proposition d'un modèle de performance globale.....	<b>79</b>
Section 2.1 Démarche de construction du choix du terrain de recherche.....	<b>88</b>
Section 3.1 Changement organisationnel responsable dans le contexte de la PME.....	<b>112</b>
?	
?	
?	
?	
?	

<b>Partie II : APPROCHE EMPIRIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE : RECHERCHE-INTERVENTION DANS UNE PME DE LA REGION GRAND EST</b> .....	<b>125</b>
<b>Chapitre 4 : Cadre expérimental et méthodologie de la recherche</b> .....	<b>126</b>
Section 1 : Cadre expérimental.....	<b>128</b>
Section 2 : Méthodologie retenue.....	<b>130</b>
<b>Chapitre 5 : Résultats de la recherche</b> .....	<b>156</b>
Section 1 : Enseignements de la recherche.....	<b>157</b>
Section 2 : Synthèse des résultats, processus d'intégration RSE et modèle de performance globale.....	<b>189</b>
<b>Chapitre 6 : Discussion</b> .....	<b>203</b>
Section 1 : Démarche du changement organisationnel.....	<b>204</b>
Section 2 : Entreprise et parties prenantes.....	<b>211</b>
Section 3 : RSE et modèle de performance globale.....	<b>216</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>221</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>230</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>250</b>

## Résumé

A l'heure de préoccupations RSE croissantes, les entreprises développent de plus en plus des pratiques socialement responsables qui renvoient aux volets économique, social, environnemental, de gouvernance et des parties prenantes externes ; elles mènent donc un changement organisationnel responsable. Le changement organisationnel responsable est l'intégration progressive de (nouvelles) pratiques RSE et la définition d'outils pour piloter la performance globale. Un enjeu important consiste à (bien) communiquer sur les axes de progrès de l'entreprise en direction de ses multiples parties prenantes.

Si la RSE intéresse de nombreux chercheurs, les travaux portant sur le changement organisationnel responsable et son pilotage dans le contexte de la PME sont moins abondants. Cette thèse se propose de répondre aux questions « comment se fait le changement organisationnel responsable dans les PME ? » et « quel outil opérationnel définir pour rendre compte des pratiques socialement responsables développées au sein des PME ? ». Une recherche-intervention dans une PME pendant six mois a permis de construire un processus de changement organisationnel responsable et un outil de performance globale.

**Mots-clés** : Changement Organisationnel Responsable - Performance Globale - Recherche-intervention - PME

### 1. Objectif de la recherche

Au début de notre recherche, nous avons défini notre projet d'étudier le changement organisationnel responsable dans les PME au Sénégal et d'en proposer une typologie selon une méthodologie qualitative. L'objectif était d'analyser les pratiques RSE et de proposer un modèle de « PME responsable sénégalaise » avec une typologie de pratiques. Seulement, au bout de six (6) mois de thèse, nous étions amenés à considérer, en plus des PME, les grands groupes implantés au Sénégal. Cette réorientation s'explique par l'incertitude liée à la collecte de données nécessaires et exploitables au niveau des PME au Sénégal. Nous nous sommes donc rendus au Sénégal afin de rencontrer des dirigeants d'entreprises. Des entretiens avec des responsables de PME et de grands groupes français ont donc été menés à Dakar - compte tenu de notre accès terrain -.

A l'issue de cette phase d'entretiens au Sénégal, nous nous sommes rendu compte : d'une part que la démarche RSE des grands groupes était très structurée et pilotée à l'aide d'indicateurs élaborés depuis leur siège ; d'autre part que les PME ne disposaient pas d'outils RSE. Aussi, plusieurs dirigeants de PME n'avaient jamais entendu parler du concept de RSE - même si des pratiques socialement responsables sont développées dans leurs entreprises -. Les dirigeants de ces entreprises de taille restreinte ont évoqué l'apport considérable qu'il pourrait y avoir dans l'élaboration d'outils RSE. Il nous a donc été donné l'idée de travailler sur les PME, tant l'utilité de créer des outils opérationnels paraissait importante pour les dirigeants ; contrairement aux grands groupes où la communication RSE est très abondante et surtout politique.

C'est pourquoi, nous avons recentré notre recherche sur l'analyse des pratiques socialement responsables de PME. Plus concrètement, nous cherchons à rendre compte de la maturité des PME quant au changement organisationnel responsable ; et à proposer un outil de pilotage de la performance globale dans ces structures restreintes. Cet outil se veut généralisable en vertu d'un processus de construction universel ; et *in fine* spécifique quant à la prise en considération des spécificités des entreprises lors de ce processus.

Notre problématique se présente donc comme suit :

**Comment se fait le changement organisationnel responsable dans les PME ?**

**Quel outil opérationnel définir pour rendre compte des pratiques socialement responsables développées au sein des PME ?**

Initialement, nous voulions faire une thèse sur un terrain sénégalais. C'est pour cette raison que nous nous sommes inscrits en cotutelle (Université de Reims Champagne-Ardenne et Université Cheikh Anta Diop de Dakar) ; ce qui nous permettait aussi de multiplier les opportunités terrain en France et au Sénégal.

Après avoir fait notre première série d'entretiens au Sénégal - PME et grands groupes -, nous avons donc en plus du terrain sénégalais, chercher des contacts de dirigeants de PME en France et avons présenté notre projet à ceux qui nous en ont donné l'opportunité. Notre volonté était d'agrandir notre périmètre de ciblage d'entreprises pour élargir nos possibilités de terrain. C'est après une rencontre avec un ancien chef d'entreprise à la retraite, que nous avons eu un contact « sérieux » avec une PME spécialisée dans la robinetterie à Tinquieux dans la région Grand Est. Nous nous sommes vu proposer une recherche-intervention - sur le changement organisationnel responsable dans cette structure -, que nous avons acceptée.

Comme l'affirme Dumez (2016), les opportunités de terrain qu'on peut avoir caractérisent la recherche qualitative. Nos débuts ont été « poussifs » ; notre question de recherche et les orientations sur le cadre théorique à mobiliser n'ont pas été claires. Nous avons eu un flottement conceptuel - *conceptual slack* - (Schulman, 1993), nécessaire à la structuration de notre objectif de recherche.

Aussi, pour pallier ce flottement conceptuel, une démarche de présentation de communications a été nécessaire afin d'avoir des retours sur la validité de nos travaux par les chercheurs en sciences de gestion. C'est dans cette perspective que nous avons participé à dix-sept (17) congrès, conférences et colloques - qui nous ont permis de rédiger quatre (4) articles - sur les thèmes de la RSE directement liés à notre recherche - entreprise - ou sur d'autres qui constituent des pistes de recherche futures - administration publique - (Tableau 1).

**Tableau 1 : Production scientifique sur le thème de la RSE**

N°	Titre de l'article	Revues	Auteurs et années
1	« Le changement organisationnel responsable de quatre groupes implantés à Dakar : quels enseignements RSE ? »,	<i>Question(s) de Management</i> (Rang C : HCERES, 2018)	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2018)
2	« Marchés publics et Education Nationale : Vers un modèle de PME de négoce responsable contraint ? »	<i>Question(s) de Management</i> (Rang C : HCERES, 2018)	Jimmy FEIGE, Jean-Claude LOPEZ & Georges BIDI (2018)
3	« Investissement dans le capital humain de PME dakaraises : Quelles pratiques en direction des salariés et des populations ? »	<i>Revue Africaine de Management</i>	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2018)
4	« Entreprenariat et capital humain socialement responsable : proposition d'un modèle de capacité à entreprendre RSE »	<i>Vie et Sciences de l'Entreprise</i>	Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Georges BIDI (2016)
N°	Titre de la communication	Congrès, conférences et colloques	Auteurs et années
1	« Observe the intangible to understand the real : measure of ability to undertake and traditional ratios »	14th Interdisciplinary Conference on Intangibles and Intellectual Capital, Munich, Allemagne	Jean-Claude LOPEZ, Georges BIDI & Ababacar MBENGUE (2018)
2	« Pratiques d'Organisations Responsables : Contexte dakarais et enseignements managériaux »	15e Congrès de l'ADERSE, 23 Mai, Paris, France	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2018)
3	« Modèles RSE de quatre groupes implantés à Dakar : Pratiques socialement responsables communes et spécificités sectorielles »	28e Congrès de l'AGRH, 11 Octobre, Aix-en-Provence, France	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2017)
4	« Changement organisationnel responsable et pilotage RSE : Enseignements d'une étude qualitative menée dans un groupe implanté à Dakar »	15e Congrès de l'Institut International des Coûts & 4e Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion et Gestion des Coûts, organisé en partenariat avec le centre de recherche ISEOR, 22 juin, Lyon, France	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2017)
5	« Investissement dans le capital humain de PME dakaraises : Quelles pratiques en direction des salariés et des populations ? »	Workshop - <i>Le capital humain : un concept fédérateur ?</i> -, 15 Juin, Clermont-Ferrand, France	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2017)
6	« Les administrations africaines à l'heure de la modernisation : la RSO comme facteur clé de succès au Sénégal »	26e Congrès de l'AIMS, 09 Juin, Lyon, France	Georges BIDI, Mouhamadou BANE & Jimmy FEIGE (2017)
7	« Pratiques RSE au Sénégal et tableau de bord local : enseignements d'entretiens menés auprès de responsables de grands groupes »	4e Congrès CSEAR France, 15 Mai, Toulouse, France	Jimmy FEIGE & Georges BIDI (2017)
8	« Accès au financement de PME, capacité à entreprendre et évaluation des pratiques socialement responsables : approche par la valeur ajoutée et attentes des parties prenantes »	4e Congrès CSEAR France, 15 Mai, Toulouse, France	Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Georges BIDI (2017)
9	« Pratiques socialement responsables dans le secteur agroalimentaire/alimentaire : Retours de dirigeants de structures restreintes »	14e Congrès de l'ADERSE, 06 Avril, Bordeaux, France	Georges BIDI, Grégoire LE ROY & Jimmy FEIGE (2017)
10	« Amélioration de la relation avec les usagers et modèle de RSO orienté RH : Cas de la Direction Générale des Impôts et Domaines du Sénégal »	14e Congrès de l'ADERSE, 06 Avril, Bordeaux, France	Mouhamadou BANE, Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2017)

11	« Démarche « responsable » et appropriation d'indicateurs RSO : L'approche partenariale de la Sécurité Sociale »	14 <sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE, 06 Avril, Bordeaux, France	Jimmy FEIGE, Sihem ANNE & Georges BIDI (2017)
12	« Quel modèle de performance pour le service public ? »	Colloque International - <i>Recherche et pratiques managériales : quels apports réciproques ?</i> -, 11 Novembre, Fès, Maroc	Georges BIDI & Mouhamadou BANE (2016)
13	« Comportement socialement responsable d'une PME de négoce et marchés publics : Vers un modèle organisationnel responsable contraint ? »	27 <sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 20 Octobre, Strasbourg, France	Jimmy FEIGE, Jean-Claude LOPEZ & Georges BIDI (2016)
14	« Pratiques socialement responsables de PME : un état des lieux en Afrique Noire et au Maghreb »	27 <sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, 20 Octobre, Strasbourg, France	Georges BIDI & Jimmy FEIGE (2016)
15	« Entrepreneuriat et capital humain socialement responsable : proposition d'un modèle de capacité à entreprendre RSE »	Workshop - <i>De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain ?</i> -, 24 Juin, Bordeaux, France	Jean-Claude LOPEZ, Jimmy FEIGE & Georges BIDI (2016)
16	« Marchés publics et Education Nationale : Vers un modèle de PME de négoce responsable contraint ? »	13 <sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE - <i>La responsabilité sociale des organisations et des établissements d'enseignement supérieur</i> -, 14 Juin, Lyon, France	Jimmy FEIGE, Jean-Claude LOPEZ & Georges BIDI (2016)
17	« Conseil d'administration et représentation féminine : effet sur le reporting RSE et la performance des entreprises du SBF 120 »	37 <sup>e</sup> Congrès de l'Association de Francophone de Comptabilité, 19 Mai, Clermont-Ferrand, France	Georges BIDI (2016)

## 2. Définition et articulation des concepts mobilisés

Une définition largement admise du développement durable consiste à répondre aux « besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins »<sup>1</sup> (Rapport Brundtland, 1987). Ici, la protection de l'environnement et la réduction des inégalités sont clairement les objectifs recherchés et affichés en vue de renouer (proprement) avec une croissance « durable ». La croissance « verte », avec le développement des énergies renouvelables, permettrait de mieux gérer les ressources limitées de notre planète ; l'innovation en serait aussi un moteur.

<sup>1</sup> [https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)



Le développement durable est un « *développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable* »<sup>2</sup> (Sommet de Rio, 1992). L'application des principes du développement durable au niveau des entreprises implique leurs responsabilités quant aux effets de leurs activités sur l'environnement et la société (Mauléon et Silva, 2009). Les entreprises socialement engagées doivent - de manière volontaire - davantage se préoccuper des conséquences sociales et environnementales qui résultent de leurs activités ; ces entreprises citoyennes ont pour comportement d'améliorer la qualité des relations avec leurs parties prenantes.

« *Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »<sup>3</sup> (Commission Européenne, 2001), la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a été redéfinie comme étant la « *responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* »<sup>4</sup> (2011). Dans leurs relations avec leurs parties prenantes, les entreprises doivent intégrer des actions locales tout en pensant global. Ainsi, leurs responsabilités portent des aspects relatifs à l'économique, à l'environnemental, au social, à la gouvernance<sup>5</sup> et aux parties prenantes externes<sup>6</sup>.

La RSE constitue un enjeu important pour les entreprises parce que devenue stratégique, mais aussi source de changements organisationnels puisque la démarche responsable peut impacter (de manière importante) les produits, les méthodes, le management, la culture et les outils de pilotage ou indicateurs... Mieux structurée dans les structures de grande taille, on note un intérêt croissant des PME pour la RSE (Berger-Douce, 2008).

---

<sup>2</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

<sup>3</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A52006DC0136>

<sup>4</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-491\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-491_fr.htm)

<sup>5</sup> La gouvernance peut être « assimilée à l'étude de l'allocation et de l'exercice du pouvoir (de l'autorité) hiérarchique » (Charreaux, 2002). Il s'agit donc là du management interne et du mode de gestion de l'entreprise par les dirigeants.

<sup>6</sup> Le volet « parties prenantes externes » englobe la nature des relations entre l'entreprise et son environnement externe (riverains, clients, fournisseurs ...).

Des contraintes au développement de pratiques socialement responsables en PME existent (Berger-Douce, 2008). Aussi, la démarche responsable en PME dépend des valeurs des propriétaires (Murillo et Lozano, 2006), qui sont souvent les dirigeants (Wolff et Bosia, 2014).

Le thème de la RSE en PME nous invite *in fine* à s'interroger sur le Changement Organisationnel Responsable (Méreux et Feige, 2015) des PME - CORPME - et son pilotage ou mise en place d'indicateurs qui permettront de communiquer sur les axes de progrès.

Le CORPME est le processus qui permet à l'entreprise de « changer » de manière à intégrer dans son management et ses pratiques les conséquences de son activité sur l'environnement et la Société ; l'objectif est aussi d'améliorer les relations entretenues avec ses différentes parties prenantes.

Pour les PME citoyennes, il s'agit de se doter d'outils, de développer des indicateurs qui permettent de mesurer la performance globale - la performance liée aux différents volets économique, social, environnemental ; ainsi que dans les domaines de la gouvernance et des parties prenantes externes -.

La structuration et la dynamique responsable reposent sur une trajectoire RSE propre à l'entreprise, en fonction de la sensibilité du dirigeant, des ressources qu'il est possible d'allouer, de son environnement et/ou encore de son contexte. Si, tout naturellement, des déterminants liés aux caractéristiques organisationnelles concourent à expliquer des pratiques socialement responsables comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité ..., l'environnement de l'organisation est déterminant dans la définition de la stratégie RSE. Le contexte et la zone géographique dans laquelle se trouvent les organisations étudiées participent à la définition de modèles « responsables », aux spécificités socialement responsables locales de certaines régions géographiques, avec des attentes managériales propres.

Le changement organisationnel responsable va impliquer l'intégration de (nouvelles) pratiques RSE et la définition d'outils pour piloter la performance globale de façon durable.

Le pilotage renvoie à la manière dont est conduit le changement organisationnel responsable à l'aide d'un outil approprié. Cet outil intégrera les multiples dimensions de la RSE pour mieux gérer la performance globale. Ainsi, le pilotage du changement organisationnel sera la

stratégie mise en œuvre en termes de choix d'outils pour atteindre (dépasser) les objectifs fixés en matière de performance.

### **3. Intérêt du sujet**

A l'heure de préoccupations RSE, les entreprises développent des stratégies dans le but d'être de plus en plus responsables des impacts de leurs activités sur l'environnement et la Société. Ainsi, elles vont mener un changement organisationnel responsable et s'approprier des outils. Une question importante est celle du processus d'intégration des pratiques RSE et du pilotage de la performance globale. C'est dans une optique d'apports académique et pratique que notre recherche a été élaborée.

Notre étude a des apports académique et managérial :

#### ***- Sur le plan académique***

Nos travaux vont permettre d'analyser des pratiques socialement responsables de PME et de rendre compte d'un processus de changement organisationnel responsable. Il s'agit d'un apport considérable au vu de l'inabondance des recherches portant sur la RSE en PME et qui proposent des outils de pilotage de la performance globale.

#### ***- Sur le plan pratique managérial***

Les PME disposeront d'un outil de pilotage de la performance globale, opérationnel et simple d'utilisation. Notre apport consiste à leur permettre de mesurer leur performance globale dans le temps. Nos entretiens avec des responsables ont contribué à confirmer l'importance accordée à la création d'un tel outil.

### **4. Cadre de la recherche**

Pour assurer leur pérennité, les entreprises doivent soigner leur image en intégrant les attentes des différents acteurs qui contribuent à leurs activités. Ainsi, un enjeu important consiste à (bien) communiquer en direction des multiples parties prenantes sur les axes de progrès dans les champs citoyens. Des indicateurs de la RSE (Essid et Berland, 2013) doivent préalablement être définis. Pour cela, des responsables RSE peuvent être chargés de piloter

les pratiques socialement responsables. D'ailleurs, l'ORSE<sup>7</sup> et le cabinet des Enjeux et des Hommes ont publié en 2018 une étude<sup>8</sup> faite auprès de deux cent cinquante (250) professionnels (liste des entreprises en Annexe 1). Si tous les groupes disposent d'un responsable RSE, 46% des ETI et moins de 20% des PME en ont. La mise en place d'un réseau RSE suppose de dépasser les valeurs et sensibilités RSE des individus. Les entreprises se doivent de former les animateurs RSE et de développer un management participatif.

Le projet de changement organisationnel responsable suppose d'intégrer des pratiques qui sont celles qui répondent au mieux aux attentes locales ; la contrainte est environnementale. Une réactivité et une adaptabilité, sous contraintes de coûts, est primordiale pour réussir. Ce changement - de l'organisation et donc des comportements - doit être en adéquation avec les attentes des parties prenantes.

Notre étude s'appuie sur la théorie des parties prenantes. Cette dernière vise à fonder une nouvelle théorie de l'entreprise en prenant en compte son environnement. Les dirigeants ont des responsabilités au-delà de la prise en compte des actionnaires ; ils doivent aussi prendre en considération les droits et intérêts des parties prenantes non actionnaires.

## 5. Design de la recherche

Dans le cadre de nos travaux, nous avons mené une recherche-intervention au sein d'une PME - étude de cas (Yin, 2013) -.

Notre recherche est hypothético-déductive d'une part car notre terrain sert à la validation d'un modèle théorique ; et d'autre part logico-inductive dans la mesure où le terrain a permis l'élaboration de nouvelles hypothèses. Ici, il y a l'idée d'un aller-retour entre la théorie et le terrain avec *in fine* la construction d'un outil et un test d'hypothèses.

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour la méthode qualitative car elle permet « *une analyse fine, détaillée des phénomènes étudiés, incluant la description et la narration, présentant les acteurs et leurs actions et interactions, leurs discours et*

---

<sup>7</sup> Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

<sup>8</sup> <https://business.lesechos.fr/directions-generales/gouvernance/rse/0301894547966-rse-un-sujet-qui-manque-encore-de-moyens-sur-le-terrain-322013.php>

*interprétations, et la mise en évidence de mécanismes sous-jacents aux dynamiques et processus » (Dumez, 2011).*

Nous avons mené cent dix-huit (118) entretiens semi-directifs auprès du personnel sédentaire de l'entreprise - direction ; comptables ; autres salariés -. Ces enquêtes visent « *la connaissance d'un système ; et nécessitent la production de discours modaux et référentiels, obtenue à partir d'entretiens centrés d'une part sur les conceptions des acteurs et d'autre part sur les descriptions des pratiques » (Blanchet et Gotman, 2007).* Nous avons aussi eu recours à des questionnaires pour le personnel itinérant (quatorze (14) retours) ; et avons pu observer les comportements des acteurs pendant six (6) mois.

## **6. Résultats de la recherche**

Notre recherche-intervention dans une PME de la région Grand Est a permis de construire un processus de changement organisationnel responsable, qui permettra à l'entreprise d'intégrer les bonnes pratiques au sein de chaque service ; les actions RSE à mener resteraient à identifier. En effet, l'entreprise ne disposait pas d'un processus d'intégration des pratiques RSE. Ces dernières ne faisaient pas l'objet d'une évaluation quant à leur impact sur les performances de l'entreprise. Le processus créé devrait permettre de structurer les pratiques responsables.

Aussi, un outil de pilotage de la performance globale - à partir des domaines de la gouvernance, des parties prenantes externes et des performances économique, environnementale et sociale - a été défini ; l'objectif étant de pouvoir l'évaluer dans le temps (sur plusieurs années). L'apport d'un tel outil consisterait aussi à faire des choix sur les (meilleures) pratiques en privilégiant celles susceptibles d'améliorer les performances de l'entreprise.

## 7. Plan de la thèse

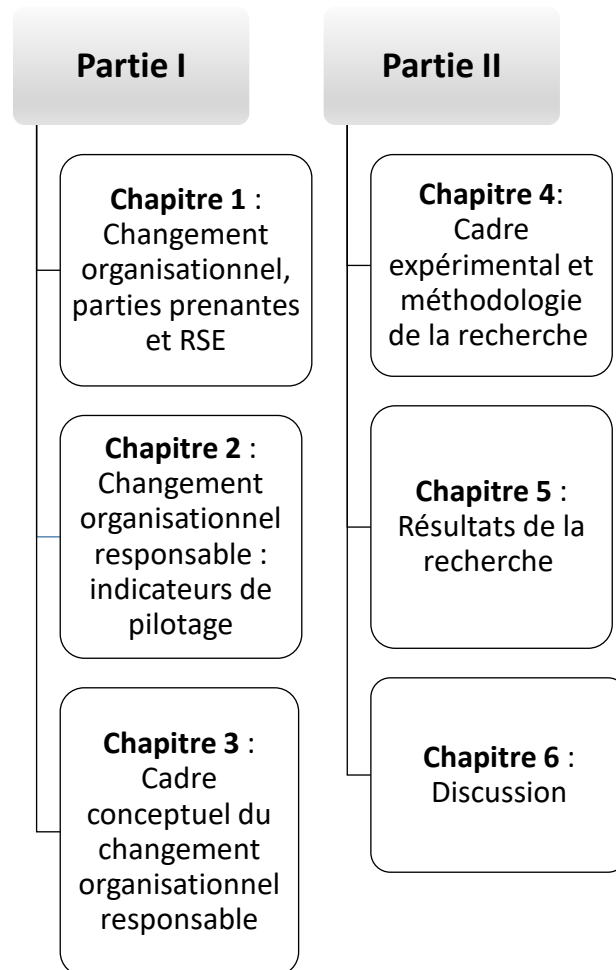
Cette thèse est structurée selon un plan classique autour de six (6) chapitres regroupés en deux parties :

- Une « **Partie I: APPROCHE THÉORIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE** » qui comprend :
  - Un chapitre 1 intitulé : « **Changement organisationnel, parties prenantes et RSE** ». Dans ce chapitre, nous proposons d’abord un état de l’art sur le thème du changement organisationnel. Ensuite, nous mobilisons comme cadre la théorie des parties prenantes. Enfin, nous présentons le concept de RSE ;
  - Un chapitre 2 intitulé : « **Changement organisationnel responsable : indicateurs de pilotage** ». Dans ce chapitre, nous proposons un état des lieux sur le changement organisationnel responsable et son pilotage ; et présentons des outils de pilotage opérationnels de la performance globale ;
  - Un chapitre 3 intitulé : « **Cadre conceptuel du changement organisationnel responsable** ». Dans ce chapitre, nous déclinons notre modèle théorique en croisant les concepts mobilisés ; et présentons les enseignements de deux études exploratoires pour justifier notre choix de terrain de recherche.
- Une « **Partie II: APPROCHE EMPIRIQUE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL RESPONSABLE : RECHERCHE-INTERVENTION DANS UNE PME DE LA REGION GRAND EST** » qui comprend :
  - Un chapitre 4 intitulé : « **Cadre expérimental et méthodologie de la recherche** ». Dans ce chapitre, nous précisons le cadre expérimental, la démarche mise en œuvre et le choix du mode de recueil de données adopté : le guide d’entretien et le questionnaire. Nous présentons le dispositif méthodologique complet ;
  - Un chapitre 5 intitulé « **Résultats de la recherche** ». Dans ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus à la suite de la réalisation du traitement des données sur l’échantillon des personnes interrogées (entretiens et retours de questionnaires). Nous déclinons un processus de changement organisationnel responsable et proposons un outil de pilotage de la performance globale ;

- Un chapitre 6 intitulé « **Discussion** ». Dans ce chapitre, nous discutons les résultats obtenus.

Nous concluons alors en présentant les principaux résultats. Nous précisons les apports de notre recherche. Nous soulignons les limites de nos travaux et présentons les pistes de recherches futures.

**Figure 1 : Structure de la thèse**



Source : Notre réalisation

## Conclusion

Le changement organisationnel est le passage pour une entreprise d'un stade à un autre afin d'améliorer son fonctionnement. Il vise à transformer l'organisation de façon à lui assurer de meilleurs résultats ; l'aspect économique étant la finalité de toute entreprise.

Avec le développement des pratiques RSE, on assiste à une nouvelle forme d'entreprises qui allient économique et « citoyenneté » ; il s'agit d'entreprises responsables. Ces dernières sont davantage regardantes sur les conséquences de leur activité et développent des pratiques qui vont dans ce sens. Dans certains cas, les pratiques peuvent être « contraintes » compte tenu de la législation - cas des grandes entreprises - ou par exemple dans le cadre d'un appel d'offres sur un marché public - cas d'une PME qui soumissionne -.

La RSE est le fait d'entreprises responsables soucieuses de l'impact de leurs activités sur la Société de manière générale. Elle renvoie à des pratiques sociales, environnementales, économiques, de gouvernance et de celles relatives aux parties prenantes externes. Dans le cadre d'un changement organisationnel, la RSE vise à transformer l'entreprise de façon à la rendre plus responsable.

Le changement organisationnel responsable peut être défini comme un processus qui permet à l'entreprise d'intégrer un système de management social, sociétal, environnemental, économique et de bonne gouvernance ; l'objectif est d'améliorer les relations entretenues avec ses différentes parties prenantes (en référence, par exemple, à la norme ISO 26000).

Le modèle socialement responsable d'une entreprise résulte du triptyque - profil du (des) dirigeant(s) et de leurs décisions stratégiques RSE, de ses caractéristiques organisationnelles (taille, secteur, actionnariat...) et son environnement général et spécifique -. Aussi, la trajectoire RSE d'une organisation repose sur les pratiques RSE existantes (déjà) développées (dénommées de manière explicite RSE ou non). La stratégie RSE est en lien avec l'environnement de l'entreprise. Les préoccupations de parties prenantes et la contrainte locale supposent d'intégrer un socle de pratiques RSE.

Le changement organisationnel responsable implique l'intégration de pratiques RSE adaptées aux attentes locales. Ce processus suppose une adaptabilité sous contraintes de coûts et le déploiement d'indicateurs.



Aussi, pour les organisations citoyennes, il s'agit de se doter d'outils, de développer des indicateurs qui permettent de mesurer la performance globale - la performance liée aux différents volets économique, social, environnemental ; ainsi que dans les domaines de la gouvernance et des parties prenantes externes -.

### ***Rappel des principaux résultats***

L'objectif de notre étude était de faire un état des lieux des pratiques RSE d'une PME de la région Grand Est et d'élaborer un outil de pilotage de la performance globale. Notre mission, d'une durée de six (06) mois, a démarré le 11 septembre 2017, et s'est terminée le 07 février 2018. Pour rendre compte de la maturité du changement organisationnel responsable, nous avons procédé à cent dix-huit (118) entretiens avec les salariés sédentaires et avons reçu quatorze (14) retours de questionnaires du personnel itinérant. Ces retours de questionnaires étaient peu fournis et donc très peu exploitables. Aussi, étant présent physiquement trois (03) jours dans la semaine en entreprise, nous avons pu observer les comportements quotidiens des acteurs de l'entreprise. De cette imprégnation en entreprise, il ressort des enseignements sur les volets économique, social, environnemental, de gouvernance et des parties prenantes externes.

Depuis un peu plus d'un an, l'entreprise a de nouvelles personnes à sa tête ; qui, continuent culturellement à (mieux) prendre en compte les conséquences de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et la Société (interne : salariés et externe). Si de manière globale les salariés semblent avoir beaucoup d'espoir quant à l'avenir de l'entreprise, ils sont nombreux à avoir signalé que cet espoir se dégradait au fil du temps.

De manière générale, les salariés apprécient les membres de la direction et leur nouvelle orientation stratégique basée sur l'investissement et l'innovation. Mais, ils aimeraient que leur travail soit davantage reconnu.

Si des dysfonctionnements organisationnels ont été soulignés, l'entreprise étudiée demeure une organisation responsable et soucieuse des préoccupations de la Société et de la préservation de l'environnement.

L'ambiance au travail et la chaleur humaine dans l'entreprise constituent un facteur clé de succès. Sur le plan social, des conflits sembleraient miner la pleine efficacité et l'efficience de

services/personnes. Sur le plan environnemental, l'entreprise semble faire beaucoup d'efforts en promouvant par exemple le covoiturage, l'usage de vélos et de la voiture électrique mise à disposition. Globalement, les principaux axes de progrès de l'entreprise concerneraient davantage le volet social. Des entretiens, ne ressorte pas le sentiment d'inquiétude à court terme sur ce volet.

Cette recherche-intervention a mis en évidence un processus RSE scindé en processus de management (direction et SMI - Service de Management Intégré -), en processus de réalisation (Achats et approvisionnement, Ventes, Logistique et SLV - suivi des livraisons -) et en processus support (Comptabilité, Informatique, Développement, Marketing, Frais Généraux, Ressources Humaines).

Aussi, un outil de pilotage de la performance globale a été élaboré. La performance globale comprend les performances des volets de la RSE c'est-à-dire :

- La gouvernance ;
- Le social ;
- L'économique ;
- L'environnemental ;
- Les parties prenantes externes.

Une mesure des axes de progrès RSE de l'entreprise est proposée.

### ***Apports pour la recherche***

Notre recherche a permis de mener des travaux sur :

- **Les PME africaines**

A partir d'une étude méta-analytique (Bidi et Feige, 2016), nous avons relevé les différentes actions RSE mises en œuvre par les dirigeants de PME africaines. Pour l'essentiel, les dirigeants de PME africaines intègrent (involontairement) leurs préoccupations sociales et/ou environnementales dans leurs démarches. Ils sont principalement dépourvus d'informations RSE ; ils font de la RSE sans le savoir.

Notre apport consiste ici à définir un profil RSE du dirigeant de la PME africaine.

- **Quatre groupes français et trois PME - implantés à Dakar -**

Les pratiques socialement responsables des organisations se doivent de répondre aux attentes des multiples parties prenantes locales. Des actions spécifiques et locales sont à développer. Au Sénégal et à Dakar, les pratiques RSO communes aux organisations étudiées de tailles différentes, de secteurs différents, relevant du privé, du secteur public ou du monde associatif concernent l'éducation, la santé, les actions en direction des riverains, des clients ou des usagers. La paix - à travers des actions envers les populations - semble constituer une préoccupation importante pour les organisations - qui accordent peu d'intérêt à l'environnemental (Toko et Souleymanou, 2013) - à l'exception des grands groupes. Ceux-ci investissent naturellement davantage dans les pratiques en direction des parties prenantes externes, et dans le domaine environnemental. En local, la religion et la culture sociétale sont à considérer dans la définition des comportements éthiques et organisationnels responsables. Notre apport consiste ici à définir un « modèle RSE dakarois » avec un socle de pratiques relatives à la santé et à l'éducation des parties prenantes internes (salariés) et externes des entreprises. Les convictions religieuses des dirigeants jouent aussi un rôle dans le choix de certaines pratiques.

- **Quatre PME françaises spécialisées dans l'agro-alimentaire/alimentaire**

Ces travaux concernent la taille socialement responsable. Il s'agit de la taille nécessaire pour une entreprise pour développer des pratiques socialement responsables plus ou moins matures. Cette recherche a permis d'identifier le « profil » de PME pour mener une étude de cas.

Notre apport consiste ici à introduire le concept de taille socialement responsable.

- **Une PME française spécialisée dans la robinetterie**

Une recherche-intervention menée dans une PME de la région Grand Est - accès terrain - a mis en évidence un processus de changement organisationnel responsable et un outil de pilotage de la performance globale.

Pour cette entreprise et plus globalement, il s'agira de mesurer les progrès RSE.

L'outil élaboré, que nous voulons universel, constitue une première réflexion visant à chiffrer la performance globale.

Compte tenu de la complexité de la mesure de la performance globale, notre étude se veut d'orienter les chercheurs en sciences de gestion sur l'évaluation et la quantification de la performance globale.

Au final, le dirigeant de la PME étudiée où nous avons mené notre recherche-intervention a participé à la construction de l'outil développé. Ce dirigeant a des convictions religieuses fortes, issues de son éducation et particulièrement de la transmission de son père, fondateur de l'entreprise. Contrairement aux résultats de notre étude méta-analytique qui mettent en évidence un profil de dirigeant de PME africaine ayant des pratiques involontaires et sans le savoir, le dirigeant de la PME étudiée oriente et participe au choix des pratiques.

Le « modèle RSE dakarois » serait plutôt universel. En effet, les pratiques développées par l'entreprise - avec une préoccupation plus importante pour l'environnemental - concernent essentiellement la santé et l'éducation des populations. Il s'agirait donc d'un modèle universel transposable à toutes les organisations ; la zone géographique ne serait pas très déterminante dans l'orientation des pratiques.

C'est même dans ce sens, que notre outil - original - a été élaboré dans le but d'une transposition aux organisations.

### ***Limites de la recherche***

Notre recherche présente des limites.

Sur le plan conceptuel, les relations construites ont parfois manqué de justifications dans la revue de littérature. En effet, pour certaines d'entre elles, peu d'études se sont proposées de montrer des liens entre les variables. Notre modèle de performance globale pourrait souffrir de ce manque. Aussi, la nature des impacts (positif, négatif) entre les composantes de la performance globale est à définir.

Sur le plan managérial, l'évaluation de la performance globale ne comprend pas le volet économique, et les éléments qualitatifs des volets des parties prenantes externes et de la gouvernance. Par exemple, en ce qui concerne le volet de la gouvernance, ce dernier n'est pas quantifiable alors qu'il est déterminant dans la démarche RSE d'une entreprise. Une réflexion pourrait être menée pour mesurer la performance sur le volet de la gouvernance. Un *scoring*

binaire avec les pratiques RSE clés de gouvernance définies au préalable constituerait une solution (Annexe 3).

Une des autres limites de notre recherche réside dans le caractère plus ou moins « contraint » de la RSE dans la PME de grande taille qui se rapproche du fonctionnement d'une ETI ou d'une grande entreprise. Les valeurs RSE du dirigeant de la PME de petite taille sont généralement plus fortes que celles du dirigeant de PME de grande taille. Notre outil, certes pratique pour des dirigeants, risque d'être utilisé pour répondre à une « demande » de la Société qui veut aujourd'hui des produits et services conformes à l'intérêt général et à la protection de la planète. Aussi, vu que le choix des indicateurs par volet se fait par le top management, l'outil pourrait être biaisé dans une volonté de communiquer et de se faire passer pour une entreprise socialement responsable. Ainsi, les valeurs de la RSE seraient remplacées par une volonté de construire une belle image.

Notre recherche-intervention a permis de nous entretenir avec un nombre important de salariés pour avoir leur perception des pratiques RSE mises en place, parallèlement aux discours des dirigeants. Une limite de nos travaux est de n'avoir pas intégré les autres parties prenantes de l'entreprise.

Les valeurs « religieuses » du fondateur de l'entreprise étudiée et de son fils actuellement président, n'ont pas été creusées ; alors que ce volet semble être déterminant dans le développement de certaines pratiques RSE.

### ***Pistes de recherche***

Les pistes de recherche sont en premier lieu de se focaliser sur les spécificités locales de l'entreprise étudiée en interrogeant ses différentes parties prenantes - essentiellement externes (clients, transporteurs, riverains, banques, administration ... -) ; ce qui permettra de construire un tableau de bord « global ». L'utilisation d'un tableau de bord « durable » et « local » permettrait de (mieux) prendre en compte les préoccupations locales. L'élaboration d'un « cycle de vie » du modèle RSE est envisagée. D'autres entretiens devraient permettre de classer les pratiques RSE de l'entreprise selon leur priorité. Un guide d'entretien plus ciblé « secteur » devrait également être proposé.

Aussi, d'autres perspectives offertes sont d'analyser (plus) finement les pratiques développées par la PME où nous avons mené notre recherche-intervention. Une autre étude sur un échantillon plus important de PME françaises et du secteur de la robinetterie permettrait de généraliser nos travaux. L'utilisation de notre outil de mesure de la performance globale et l'élaboration d'un bilan socialement responsable ou bilan RSE permettraient de (mieux) renseigner les comptes des PME qui pourraient prétendre à quelques facilités fiscales. Il convient donc de discuter avec les acteurs sur les possibilités d'une définition d'un cadre commun d'incitations fiscales pour les PME.

A l'issue de cette recherche-intervention, il nous reste à étudier davantage d'organisations, en mettant alors en évidence leurs spécificités afin de mieux appréhender les stratégies RSE menées dans un contexte - en fonction des profils des dirigeants ; des caractéristiques organisationnelles -. Une étude plus fine des relations management, RSE et religion ; et RSE et formation des salariés constitue une piste de recherche envisagée.

Au-delà du déclaratif, l'utilisation d'une grille relevant les questions centrales de la norme ISO 26000 pourrait être utilisée pour identifier et analyser les pratiques RSE en PME selon cette norme. Aussi, un enjeu important consiste à (bien) communiquer sur les pratiques socialement responsables en direction des parties prenantes. Il sera question dans nos travaux ultérieurs de réfléchir sur un outil de communication RSE pertinent pour la PME.

Il faudra davantage s'intéresser aux dirigeants - ici en l'occurrence de PME - (Annexe 4) et les banquiers (Annexe 5), qui ont assuré qu'un outil de pilotage de la performance globale pourrait leur être utile. Une discussion autour d'un cadre est à définir. Aussi, les PME ont parfois des difficultés pour bénéficier de financements notamment en Afrique où la garantie semblerait poser problème. Les banques, qui d'ailleurs en France ont commencé à se tourner vers la finance durable - le groupe BNP Paribas a été désignée en 2018 « Meilleure banque au monde pour la finance durable »<sup>9</sup> ; le Crédit Agricole a développé un outil RSE dénommé « FReD »<sup>10</sup> pour mesurer la performance sociétale du groupe - sont en train d'élaborer des

---

<sup>9</sup> <https://group.bnpparibas/actualite/groupe-bnp-paribas-designe-world-s-bank-for-sustainable-finance-2018>

<sup>10</sup> <https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/la-rse-facteur-de-performance-durable-pour-le-groupe-credit-agricole/fred-la-demarche-rse-du-groupe-credit-agricole-s.a/comprendre-la-mecanique-fred>

plans stratégiques pour ne financer que des activités qui n'ont pas d'impact négatif sur la santé, les droits de l'homme et l'environnement.