

Entreprendre une certification sociale dans une PME : quels enjeux pour la mobilisation des parties prenantes ?

El Abboubi Manal, Doctorante
Cornet Annie, Professeure
Etudes sur le Genre et la Diversité en Gestion
HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège
melabboubi@ulg.ac.be
annie.cornet@ulg.ac.be

Résumé

Notre contribution vise à comprendre le processus de mobilisation des parties prenantes dans les PME qui initient un projet de certification sociale. La revue de littérature de la théorie des parties prenantes explore et analyse les relations entre l'organisation et ses parties prenantes en mettant l'organisation dans une posture de réactivité par rapport aux différentes pressions qu'elle reçoit de ses parties prenantes. Nous nous plaçons à l'opposé de cette posture en mettant l'organisation dans un rôle proactif dans lequel elle tente de mobiliser ses parties prenantes autour d'un projet de responsabilité sociale initié par elle-même. Très peu d'études académiques se sont intéressées à cette posture. Notre communication souhaite ainsi combler le vide existant dans la littérature. En combinant la théorie des parties prenantes et la sociologie de la traduction, nous proposons une nouvelle grille d'analyse, nous développons des propositions et nous fournissons des éléments clés de la mobilisation des parties prenantes.

Mots clés: Théorie des parties prenantes, Sociologie de la Traduction, Certifications Sociales.

Thèmes : PME : éthique et responsabilité sociale des entreprises, PME et GRH, PME innovantes

Introduction

L'objectif de notre contribution est de comprendre le processus de mobilisation des parties prenantes dans les projets de responsabilité sociale de l'entreprise, plus particulièrement l'outil de certification sociale. Il est à constater que les préoccupations de la responsabilité sociale des entreprises sont devenues largement partagées par plusieurs catégories d'acteurs de la vie économique et sociale (Capron et Quairel, 2004). Une dynamique est dès lors créée, dans laquelle les acteurs s'efforcent de trouver des alliances leur permettant de réaliser leurs projets. La littérature évoque souvent l'ensemble des pressions qui provoquent les réactions des entreprises en matière de pratiques de RSE. Notons cependant que l'organisation n'est pas toujours sujette de revendications, elle peut en émettre dans le souci de défendre ses positions. Dans ce cas de figure, n'étant pas capable d'agir seule, l'entreprise a besoin de créer des alliances avec certains acteurs. Ainsi, le comportement organisationnel cherche à mobiliser les parties prenantes autour d'une problématique. La notion de « mobilisation » ainsi utilisée dépasse le simple stade d'alliance pour atteindre celui des pratiques durables engagées dans le temps et dans des projets spécifiques. La recherche d'une convergence des intérêts a des enjeux spécifiques principalement quand il s'agit de PME. Ainsi, notre question de recherche principale se formule comme suit : *Comment une PME qui initie un projet organisationnel comme une certification sociale, arrive-t-elle à mobiliser ses parties prenantes?*

Dit autrement, nous nous posons les trois sous questions suivantes :

S-Q1: Qui sont les parties prenantes influentes?

S-Q2: Comment sont-elles positionnées dans le projet en question?

S-Q3: Quel processus de mobilisation est à mettre en place?

Pour répondre à ces trois questions, nous suivrons une démarche inductive à partir de l'étude de cas d'une PME dont le projet de certification SA8000 a déclenché la problématique de mobilisation des parties prenantes. Une première analyse des enjeux de la certification sociale dans cette entreprise a été effectuée en 2007 (El Abboubi et Cornet, 2007). Cette première analyse s'est focalisée principalement sur la capacité des facteurs politiques (jeux de pouvoir) à influencer le processus de certification. La présente contribution vient compléter la première analyse en tentant de comprendre la dynamique des parties prenantes autour de ce projet. Pour cela, nous avons utilisé le modèle de Preble (2005), qui propose une grille d'analyse processuelle du management des parties prenantes. Ce modèle va avec les grilles d'analyse de Mitchell et al (1997) et celle de Sobzack et Girard (2006) pour catégoriser les parties prenantes. Nous avons utilisé ensuite la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006) pour explorer le processus même de la mobilisation.

Nous procéderons dans ce qui suit en cinq étapes: dans un premier temps, nous présenterons les travaux théoriques clés qui répondent à nos trois sous questions de recherche. Nous exposerons, dans un deuxième temps la méthodologie suivie dans notre analyse. Dans un troisième temps, nous présenterons notre grille d'analyse suivie par notre étude de cas comme cadre opératoire dans un quatrième temps. La cinquième et dernière partie sera consacrée à la discussion des résultats de notre analyse.

1. Problématique

La théorie des parties prenantes place les entreprises au centre d'un ensemble de relations avec plusieurs catégories de parties prenantes. L'analyse des interactions entre ces acteurs nous pousse à une clarification conceptuelle des trois questions suivantes :

1.1. Qu'est ce qu'une partie prenante ?

Dans son ouvrage fondateur, Freeman (1984) définit les parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette première acception s'inscrit dans une perspective stratégique et managériale qui stipule que l'organisation doit prêter attention aux revendications des parties prenantes dont dépend sa survie (Donaldson et Preston, 1995, Donaldson, 2002). Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) enrichissent le débat en s'intéressant aux propriétés, aux droits et aux intérêts des parties prenantes dans l'entreprise. Post, Preston et Sachs (2002, p7) proposent une définition plus large. Les parties prenantes deviennent *«tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon **volontaire ou non** à la capacité de la firme à créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques»*. Cette définition nous apparaît intéressante car elle englobe la dimension **non volontaire** et ne se limite pas à la posture récurrente des parties prenantes revendiquant des intérêts. Cette définition nous permet de rendre compte de l'influence des parties prenantes recevant des revendications de la part de l'organisation.

1.2. Quelles sont les catégories de parties prenantes à considérer ?

Freeman (1984) oriente ses propos vers les enjeux stratégiques réels de l'entreprise (*real strategic issues*) et suggère de distinguer des parties prenantes *«importantes»* et *«non importantes»* sans proposer des critères de hiérarchisation qui permettent de distinguer ces deux groupes. Clarkson (1995) se propose d'affiner ce classement en distinguant les parties prenantes *«primaires»* (dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise) et *«secondaires»* (dont la relation n'est pas considérée comme vitale pour l'entreprise). Mitchell et al. (1997) vont plus loin en proposant une classification selon trois attributs des parties prenantes: le pouvoir, la légitimité et l'urgence. A partir de ces attributs, ils identifient sept types de parties prenantes selon qu'ils possèdent un, deux ou trois attributs. Ils distinguent donc les parties prenantes discrétionnaires¹, dépendantes², dominantes³, dormantes⁴, urgentes⁵, prégnantes⁶ et dangereuses⁷. Le modèle de Mitchell et al (1995) incite les managers à s'intéresser prioritairement aux parties prenantes *«prégnantes»* qui cumulent les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence). Le modèle reste dynamique: des changements de positionnement peuvent s'opérer à tout moment.

¹ Ce sont les parties prenantes n'ayant aucune pression sur les managers pour les engager dans une relation active. Elles disposent de légitimité, mais pas de pouvoir ni d'urgence.

² Elles expriment des demandes légitimes et urgentes, mais ne possèdent aucun pouvoir pour les faire valoir. Elles restent dépendantes de l'entreprise ou d'autres parties prenantes.

³ Le pouvoir d'influencer l'entreprise est légitime. Toute demande est à considérer sérieusement même les non urgentes.

⁴ Elles ne possèdent que le pouvoir qui leur permettrait d'imposer à l'entreprise sa volonté. Leur pouvoir reste inutilisé par manque de légitimité.

⁵ Pas de pouvoir ni de légitimité. Ce sont des parties prenantes ennuyeuses mais pas dangereuses, gênantes, aucune capacités d'influence sur les managers.

⁶ La prépondérance des parties prenantes est élevée. Les managers ont un mandat clair et immédiat pour répondre en priorité à leurs demandes.

⁷ Elles peuvent ne pas avoir de légitimité dans leur action, mais disposent de pouvoir pour exiger des demandes urgentes.

Le modèle de Mitchell et al (1997) se présente dans la figure suivante :



Figure 1; Typologie des parties prenantes (Mitchell et al, 1997)

Plus récemment, Sobczak et Girard (2006) ont conçu un modèle de classification fondé sur le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de l'entreprise (engagement organisationnel) et de la société (engagement sociétal). Cette segmentation fait apparaître quatre profils de parties prenantes: alliées⁸ / engagées⁹ / passives¹⁰ / militantes¹¹.

Le modèle de Sobzack et Girard (2006) se présente dans la figure suivante :

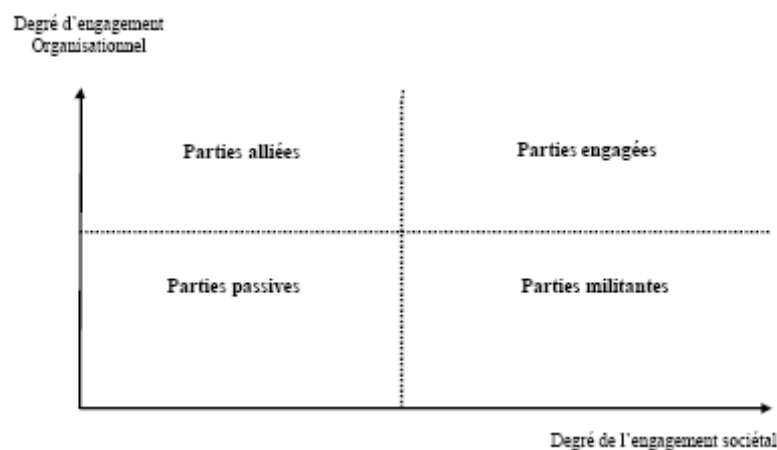


Figure 2: Typologie des parties prenantes de Sobzack et Girard (2006)

⁸ Ce sont des parties prenantes fortement engagées dans l'organisation, mais très peu engagées au niveau sociétal.

⁹ C'est la typologie vers laquelle l'entreprise est appelée à amener ses parties prenantes. Ces dernières deviennent fortement engagées, aussi bien au niveau organisationnel que sociétal.

¹⁰ Ce sont des parties prenantes à très faible intervention et engagement organisationnel et sociétal.

¹¹ Elles défendent souvent des causes au niveau macroéconomique. Elles n'ont aucune intervention au niveau organisationnel de l'entreprise.

Dans le cadre du présent article, nous avons choisi de combiner les modèles de Mitchell et al. (1997) et de Sobczak et Girard (2006). Les deux modèles paraissent complémentaires. Le premier fait référence aux caractéristiques intrinsèques des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence), alors que le second clarifie le lien entre l'organisation et ses parties prenantes en fonction du degré d'engagement organisationnel et d'engagement sociétal.

1.3. Quel processus de mobilisation des parties prenantes ?

Plusieurs écrits s'intéressent au processus de management des parties prenantes. Nous présentons ici les deux approches les plus citées dans la littérature. Il s'agit de Aggeri et Acquier (2005) et de Preble (2005).

Pour Aggeri et Acquier (2005), le modèle d'implication repose sur les postulats suivants: 1) toute organisation a des parties prenantes qui ont des exigences à son égard; 2) toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influencer l'organisation; 3) la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes; 4) la fonction principale du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes. Ce modèle nous apparaît intéressant mais limitatif car il considère les parties prenantes comme des acteurs revendiquant des droits ou intérêts à l'entreprise. La posture inverse se voit donc absente dans la mesure où le modèle ne met pas en lumière les échanges initiés par l'entreprise, formulés en exigences, droits ou intérêts. Cette limite pourrait nuire à une analyse globale de la dynamique des interactions entre l'organisation et ses parties prenantes.

Par ailleurs, notre revue de la littérature nous renvoie au modèle de Preble (2005). Ce dernier a proposé un modèle de management des parties prenantes qui se veut compréhensif. Il prend en considération une chaîne d'actions-réactions entre l'organisation et ses parties prenantes, dans laquelle le positionnement de ces dernières peut influencer ou être influencé par les réponses organisationnelles. Le modèle de Preble (2005) a le mérite de s'inscrire dans une perspective dynamique, sauf qu'il ne renseigne pas sur les mécanismes en amont qui aident à formuler les réponses organisationnelles.

2. Méthodologie

Pour répondre à nos trois questions de recherche, nous avons choisi d'analyser le cas d'une PME appelée WebTel, dans laquelle la mise en œuvre des procédures de certification sociale SA8000¹² a suscité la question de mobilisation des parties prenantes. Notre analyse prendra en considération un ensemble de parties prenantes constituant la zone d'influence de l'entreprise, en fonction de la difficulté rencontrée lors de leur mobilisation et des blocages organisationnels qu'ils ont causés. Nous nous référons pour ceci aux résultats de la première analyse du même cas (El Abboubi et Cornet, 2007).

A l'instar de la Grounded Theory (Strauss et Corbin, 1990), notre recherche tente de conceptualiser un phénomène complexe avec la mise en pratique d'approches souples. Notre recherche s'inscrit dans une démarche inductive dans laquelle nous avons tenté de construire une grille d'analyse nous permettant de répondre à notre question de recherche. La méthodologie des études de cas a été privilégiée dans la mesure où nous analysons la dynamique autour d'un processus complexe, dans lequel la question de recherche est orientée vers des événements contemporains sous forme de «comment ? » et « pourquoi ? ». Ce type de questionnement représente l'essence même de la

¹² SA8000 : Social Accountability 8000 www.sa8000.org

méthode des études de cas (Schramm, 1971) dans la mesure où elles traitent des liens opérationnels qui doivent être tracés dans le temps plutôt que des événements ponctuels (Yin, 1990). Le choix du cas WebTel en particulier s'est principalement basé sur les enjeux que suscite la certification sociale en matière de collaboration interactive entre l'organisation et ses parties prenantes. Notons également l'intervention de la petite taille de l'entreprise comme variable explicative de la complexité des échanges. Les interactions à double sens sont importantes dans le cadre des certifications, ce qui explique notre choix pour cet instrument de RSE.

La collecte des données s'est déroulée entre Avril 2005 et septembre 2007. Elle s'est basée principalement sur l'observation participative et sur les entretiens semi-directifs. La première technique nous a permis d'observer les comportements au moment de leur production et de situer l'intervention des acteurs par rapport au déroulement du projet de certification. Notre observation a pris la forme d'une présence pendant les réunions de réflexions de l'équipe dirigeante, les audits sociaux internes ou externes, les réunions régionales et les négociations avec certaines parties prenantes. L'observation nous a aussi aidé dans l'utilisation des modèles théoriques de Mitchell et al (1997) et Sobzack et Girard (2006). En effet, un regard très pointu de certaines variables comme le pouvoir, de légitimité et d'urgence nous a aidé pour catégoriser les parties prenantes.

Pour ce qui est des entretiens semi-directifs, ils ont servi pour approfondir notre compréhension de la dynamique des acteurs en nous focalisant sur certains d'entre eux. Nous avons mené quarante et un entretien semi-directifs avec des acteurs divers : des membres de la direction de l'entreprise, des employés, des responsables de projet, des parties prenantes externes (principalement chez les sous-traitants), et un certificateur SA8000.

Par ailleurs, une analyse documentaire est venue compléter notre compréhension de la stratégie de l'entreprise, plus particulièrement la différence entre le discours et la pratique. Nous avons analysé des documents internes tels que les manuels de procédures, les enquêtes de satisfaction, mais aussi des documents externes : contrats de sous-traitance, charte éthique, etc.

Le tableau 1 illustre la structuration de la collecte des données :

Période de collecte des données	Avril 2005 à Septembre 2007
Interviews	1 avec le Directeur Général de WebTel 3 avec des superviseurs francophones 3 avec des superviseurs néerlandophones 1 avec le responsable certification 10 avec des employés francophones 10 avec des employés néerlandophones 1 avec le responsable informatique 1 avec le Directeur Général d'une entreprise sous-traitante (Maroc) 10 avec des employés chez le sous-traitant principal (Maroc) 1 avec le certificateur SA8000
Observations	Quatre jours d'observation participante aux journées d'audit SA8000 (audit de certification et audit de suivi) Une période de 18 mois d'accompagnement du responsable certification. Trois réunions de feed back pour audit interne Une période de 3 jours d'observation chez le sous-traitant principale
Analyse documentaire	Manuels de procédures Enquêtes de satisfaction Notes internes Documents d'information sur la certification SA8000

Tableau 1: Source des données

L'analyse des données s'est principalement basée sur une codification thématique, à partir d'un ensemble de codes figurant dans les transcriptions et décrivant le phénomène étudié.

3. Grille d'analyse

La grille d'analyse mobilisée dans notre contribution s'est basée sur des cadres conceptuels préalablement cités dans la littérature.

Nous nous sommes basés en premier lieu sur le modèle de management des parties prenantes de Preble (2005). Le modèle part d'un évènement initial qui va entraîner un positionnement des parties prenantes pour s'intéresser ensuite, dans une chaîne d'actions-réactions, aux réponses organisationnelles qui vont entraîner un repositionnement des acteurs et une nouvelle réponse organisationnelle et ainsi de suite. Cette progression des relations parties prenantes - organisation amène à la mise en évidence d'un processus dynamique de mobilisation des parties prenantes.

Pour alimenter le modèle de Preble (2005) dans l'analyse du changement de positionnement des parties prenantes, nous utilisons la classification de Mitchell et al (1997) et celle de Sobczak et Girard (2006). La compilation de ces deux grilles garantit une fonction dynamique du positionnement des parties prenantes tout en ayant un regard sur leurs caractéristiques intrinsèques (pouvoir, légitimité et urgence) et celles qui les lient avec l'entreprise (engagement organisationnel et engagement sociétal).

Le modèle de Preble (2005) ne permet pas d'expliquer les motivations à l'origine des réponses organisationnelles. Nous introduisons ainsi la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006). Cette théorie est particulièrement pertinente dans l'explication des comportements des acteurs dans des situations de changement. L'apport principal de cette grille est d'apporter les éléments clés à l'analyse des processus par lesquels un projet particulier d'innovation est mené. Elle démontre que la finalisation du projet de changement ne dépend pas uniquement de ses propriétés intrinsèques mais également du processus d'intéressement et de mobilisation qui a été mis en œuvre. L'innovation et/ou le changement sera réussi lorsqu'un accord acceptable par les parties prenantes influentes sera atteint ce qui passe par les étapes de «traduction» suivantes : contextualisation / problématisation / point de passage obligé / enrôlement et mobilisation.

1) *La contextualisation* : Cette première étape consiste à analyser les intérêts et les enjeux des actants en présence et leur degré de convergence. Les acteurs humains et non humains (objets techniques, lois, contraintes financières, etc.) sont introduits dans cette analyse 2) *La problématisation* : il s'agit de la formulation d'une interrogation susceptible de réunir les acteurs concernés et à faire passer chaque entité d'une position singulière à une acceptation de coopération, c'est-à-dire « la constitution d'un réseau ». 3) *Le point de passage obligé* : c'est un lieu ou un énoncé qui s'avère incontournable, par sa capacité à produire de la convergence dans la constitution d'un réseau. Il s'agit d'une condition nécessaire mais pas suffisante à l'irréversibilité du processus. 4) *l'enrôlement et la mobilisation* : lorsque les intérêts et enjeux des actants ont été analysés, qu'une problématisation du contexte a été produite, et qu'un point de passage obligé a été dégagé, il convient alors d'attribuer des rôles aux actants pour obtenir leur mobilisation. A travers cette étape d'enrôlement, les actants deviennent des parties intégrantes du réseau en constitution.

Au regard de ces éléments de théorie, nous proposons d'étudier le processus de mobilisation des parties prenantes en analysant le changement de positionnement de celles-ci et en analysant successivement les réponses organisationnelles sous l'angle de la contextualisation, la problématisation, le point de passage obligé, l'enrôlement et la mobilisation. Nous proposons donc la grille d'analyse présentée dans la figure 1.

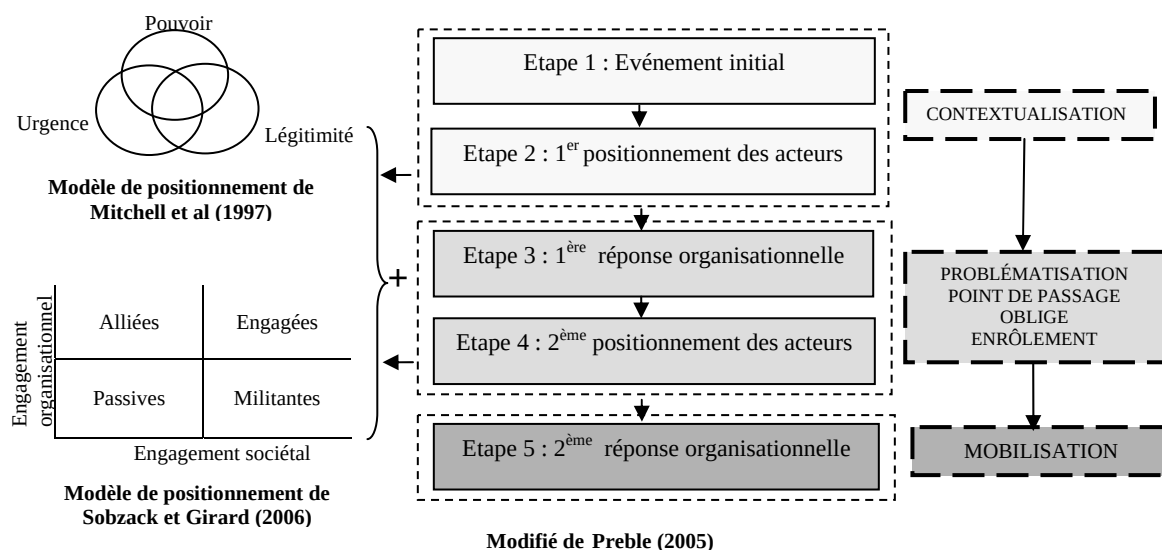


Figure 3: Grille d'analyse de la mobilisation des parties prenantes

4. Le cadre opératoire

«WebTel¹³ est une entreprise familiale lancée en 2001. C'est un Call Center qui opère dans le télémarketing et la relation clientèle. Créée depuis 2000, le siège social est à Paris alors que le site d'exploitation premier est en Belgique. L'activité principale est l'émission (*outbound*) et la réception (*inbound*) des appels pour des opérations téléphoniques de vente, de sondage, de prise de rendez-vous, et de classification de dossier.

WebTel a conclu en 2004, un partenariat avec PhoneCall, un centre d'appels au Maroc. A cheval entre le «*outsourcing*» et le «*co-sourcing*», le partenariat présente des caractéristiques de hiérarchie bicéphale au niveau des opérateurs.

En 2005, WebTel a ouvert un nouveau site d'exploitation en Flandre (région néerlandophone de la Belgique) dont l'activité principale est la production d'appels téléphoniques (*inbound* et *outbound*). Les clients de WebTel sont des grandes entreprises qui demandent des garanties sur le respect des conditions de travail sur les trois sites de production avec une attention particulière sur le site marocain. Ceci combiné avec des politiques de GRH largement informelles comme dans beaucoup de PME, amène la direction à étudier l'intérêt de rentrer dans un processus de certification qui d'une part, permettrait de rassurer les donneurs d'ordre sur la qualité des processus mis en œuvre et d'autre part, de formaliser les procédures de travail et les politiques de ressources humaines. Après une étude des différentes possibilités, WebTel opte pour une certification sociale SA8000 (Social Accountability 8000) pour ses sièges d'exploitation en Wallonie et en Flandre (Belgique). Cette certification comprend un engagement de toute la chaîne de production y compris le site du Maroc. Par ailleurs, ce label suppose également un contrôle permanent chez les fournisseurs et sous-traitants.

A partir de janvier 2005, le processus de certification a été officiellement lancé. Les six premiers mois ont été consacrés à l'établissement d'un diagnostic général de la politique de GRH de l'entreprise à travers l'analyse de correspondance entre les exigences de la norme SA8000 et les pratiques appliquées. En avril 2005, un centre de recherche universitaire est chargé d'une mission de conseil et de consultance en vue d'obtenir la certification. Ce projet est identifié comme un des axes stratégiques des années 2005-2006. Un budget de plus de 30 000€ a été alloué. A partir de juillet 2005, une série d'audits est lancée pour préparer les ajustements organisationnels et

¹³ WebTel: Nom fictif.

structurels répondants aux exigences de la norme SA8000. Cette opération nécessite la mobilisation des parties prenantes internes et externes. Il s'agit donc de mobiliser le personnel dans diverses procédures de production et de gestion des ressources humaines. Les parties prenantes externes étaient appelées à s'engager dans le respect de la norme et d'accepter des audits externes pour garantir leur engagement.

Pour atteindre l'objectif recherché, WebTel invite en mars 2005 tous ses fournisseurs et sous-traitants à signer un engagement sur base de la charte éthique de l'entreprise. Toutes les parties prenantes acceptent cet engagement. Trois mois plus tard, WebTel augmente le seuil d'engagement en demandant un engagement relatif à un ensemble de pratiques concrètes, validée par un audit externe. La réaction des parties prenantes a été moins unanime.

Net'Tois, un fournisseur de service de nettoyage a manifesté son désaccord et a refusé très rapidement son engagement dans la deuxième étape. WebTel a décidé dès lors de ne plus l'impliquer dans le processus SA8000. Quant au sous-traitant PhonCall, après avoir soumis ses locaux à plusieurs contrôles de sécurité et des audits de conformité en matière de règlement de travail, de rémunération, et de lois sociales nationales, il a bloqué sa coopération en septembre 2006 pour les suivis qui lui ont été imposés. Après des négociations de plusieurs mois, WebTel annule son contrat de sous-traitance et ouvre un nouveau site d'exploitation au Maroc conjointement avec PhonCall.

Du côté de la gestion des ressources humaines, WebTel s'appuie principalement sur son secrétariat social «Secury». Celui-ci est considéré comme le conseiller premier en matière de législation de travail, de sécurité, d'hygiène et de gestion des ressources humaines. Secury accepte volontairement de s'engager dans le processus de certification et répond à toutes les requêtes qui lui ont été formulées. Il importe cependant de signaler qu'aucune demande de contrôle de conformité *in situ* ne lui a pas été formulée par WebTel.

Au niveau interne, la préparation au processus a démarré par la nomination d'une responsable certification qui assume à temps partiel la fonction de superviseuse. Le cumul des deux fonctions n'est pas souhaité par les auditeurs SA8000, la direction s'est trouvée dans l'obligation de passer la responsable certification à un statut de manager qualifié après quelques formations pointues en gestion de sécurité et d'hygiène et réglementation de travail. La nouvelle fonction de la responsable certification vient compléter celle de la responsable production comme intermédiaire officiel entre la direction et le reste de l'entreprise, mais aussi l'environnement externe (sous-traitant, fournisseurs, etc.). Le processus de certification implique un diagnostic des modes d'organisation de travail et des politiques de GRH. Ce diagnostic a été effectué via des entretiens individuels et des réunions d'équipe et un rapport d'audit a marqué les points forts et les points faibles de l'organisation du travail. Suite à ce rapport, des améliorations ont été apportées, notamment dans les modes d'évaluation du personnel et la redéfinition des tâches. Un délégué du personnel a été élu pour chaque site d'exploitation.

WebTel a su dépasser le cap des audits externes de certification officielle pour devenir, en mai 2006, le premier centre d'appels européens à obtenir le label social SA8000. Une telle position est certes un argument commercial de taille qui aurait pu servir d'impulsion pour la pénétration de nouveaux marchés, cependant, l'entreprise ne s'est guère servie de son certificat social pour sa promotion commerciale. WebTel est à présent certifié «entreprise responsable socialement» et ce jusqu'à 2009. D'ici là, elle se trouve dans l'obligation de prouver des avancées stratégiques dans sa politique de gestion des ressources humaines, et de suivi de ses relations avec ses parties prenantes, notamment les fournisseurs et les sous-traitants pour pouvoir prolonger sa certification.

5. Résultats

L'objectif de notre contribution est de mettre en lumière la dynamique complexe mise en œuvre pour mobiliser les parties prenantes internes et externes autour du projet de la certification

SA8000. Notre analyse vise dans un premier temps l'identification du positionnement de certaines parties prenantes et les glissements qui s'opèrent dans ce positionnement en regard de l'évolution du processus et des réponses organisationnelles.

5.1. Positionnement des parties prenantes

L'élément déclencheur du projet de certification est une conviction personnelle du manager de l'entreprise qui voit une opportunité stratégique à obtenir une certification SA800. Il est certain que quelques clients influents ont formulé leur souhait d'obtenir des garanties quant aux conditions de travail chez le sous-traitant au Maroc, sauf que la stratégie de RSE de WebTel via la certification SA8000 a émergé principalement de la direction de l'entreprise. L'événement initial (selon Preble, 2005) a été l'annonce du lancement du projet de certification avec un appel de mobilisation de toutes les parties prenantes dans ce projet. Cet événement nous met dans la posture d'une revendication impulsée par l'entreprise envers ses parties prenantes.

Face à l'annonce de la certification, les parties prenantes ont pris des positions différentes. Les figures 2 et 3 présentent ce premier positionnement selon la grille de Mitchell et al (1997) et celle de Sobzack et Girard (2006)¹⁴. Les figures présentent l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

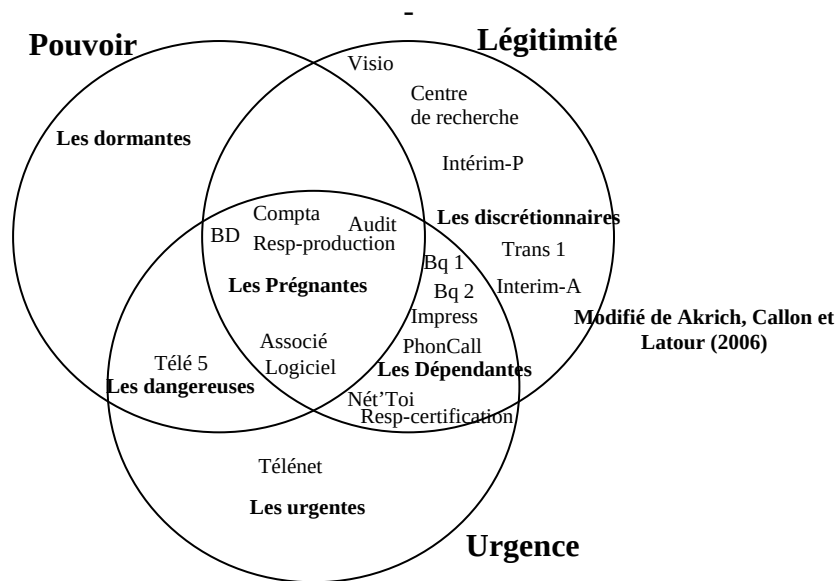


Figure 4 : 1^{er} Positionnement de toutes les parties prenantes de WebTel selon Mitchell et al (1997)

¹⁴ Les noms des parties prenantes représentées dans les figures ci-dessous sont fictifs.

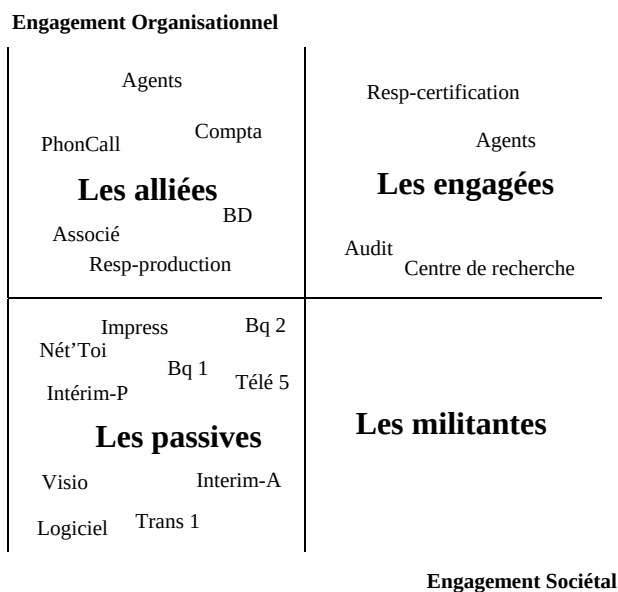


Figure 5: 1^{er} Positionnement de toutes les parties prenantes de WebTel selon Sobzack et Girard (2006)

Dans la suite de notre analyse, nous ne considérerons pas toutes les parties prenantes représentées dans la figure 5. Nous nous focaliserons sur celles qui ont constitué un réel blocage à la certification et dont l'enrôlement a témoigné de la complexité de leur mobilisation.

Prenons l'exemple de Net'Tois (prestataire de service de nettoyage) et de PhonCall (sous-traitant marocain qui assure plus de 40% de la production francophone). La première partie prenante est dépendante/passive alors que la deuxième est dépendante/alliée. Malgré la différence de positionnement, elles reçoivent deux exigences similaires de WebTel : la première est une demande d'engagement sur les valeurs de la norme SA8000 qu'elles acceptent volontiers et la deuxième est une demande d'engagement sur les pratiques qu'elles refusent formellement. Ce refus leur accorde du pouvoir dans la mesure où elles bloquent la certification de WebTel. Le deuxième positionnement de PhonCall et de Nét'Tois devient respectivement : Prégnante/alliée et Prégnante/passive. La figure 4 montre ce glissement de positionnement.

La différence dans le 2^{ème} positionnement va susciter deux réactions différentes de WebTel. Vu le positionnement passif de Nét'Tois, WebTel décide de décliner toutes ses exigences envers ce fournisseur car il a été estimé coûteux d'engager des négociations à la recherche d'un consensus. Par contre, la collaboration avec PhonCall a été considérée comme stratégique. Le haut potentiel d'engagement organisationnel de ce sous-traitant (prise en charge de 40% de la production de WebTel) lui a valu une renégociation des contrats de sous-traitance pour les remplacer par du co-sourcing.

Au niveau interne, les parties prenantes représentées par les employés de l'entreprise ont été impliquées principalement via la responsable certification. L'ancien statut de cette dernière ne lui permettait pas un pouvoir d'action profond sur la gestion des ressources humaines. Elle demeurait ainsi un acteur **dépendant**. Cependant, les restructurations exigées par les éléments normatifs du SA8000 imposaient un élargissement du champ d'action de la responsable certification vers des domaines plus stratégiques. En réponse à cela, le nouveau statut de « manager qualifié » lui a accordé plus de pouvoir en la glissant vers la catégorie des parties prenantes **définitives**. Ce glissement de position a imposé une nouvelle distribution du pouvoir au niveau interne, particulièrement vis-à-vis de la responsable de production, positionnée comme définitive/alliée.

Afin de dynamiser l'ensemble des employés via les deux responsables production et certification, WebTel a articulé sa réponse organisationnelle autour d'une clarification des rôles et des compétences. En visant la fluidité de l'information et la clarté des positions hiérarchiques, il a été plus facile de mobiliser la responsable production dans le projet de certification ainsi que les employés qui en dépendent hiérarchiquement. Elle devient donc une définitive/engagée. Les deux figures suivantes montrent le glissement de positionnement pour les parties prenantes considérées dans les exemples ci-dessus.

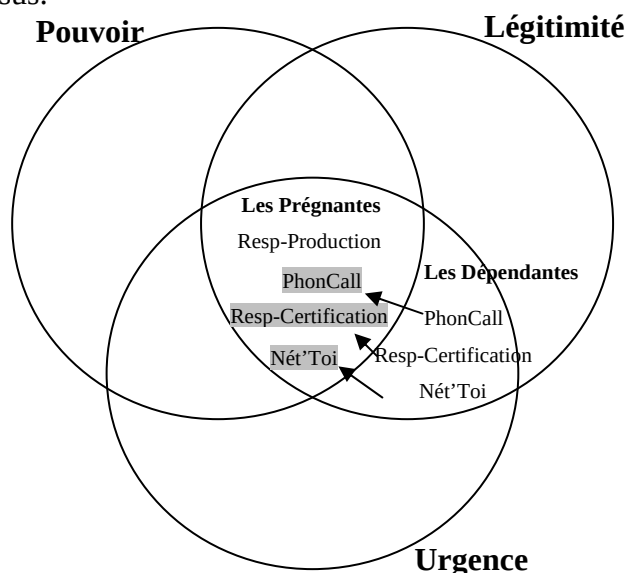


Figure 6: 2ème Positionnement de certaines parties prenantes de WebTel selon Mitchell et al (1997)

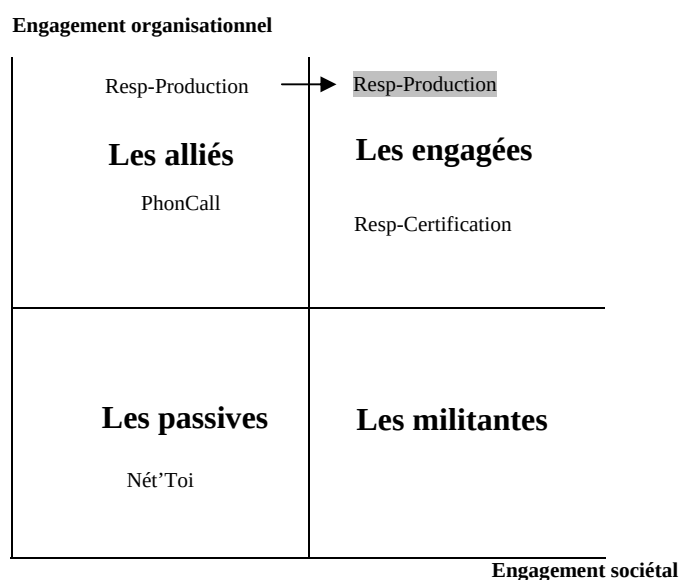


Figure 7: 2ème Positionnement de certaines parties prenantes de WebTel selon Sobzack et Girard (2006)

5.2. L'analyse du processus de mobilisation

Au-delà du simple repérage des parties prenantes, nous souhaitons mettre en évidence les modalités de leur mobilisation. C'est à ce stade que nous déployons la théorie de la traduction. Le cadre d'analyse fourni par la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006) propose de décomposer l'analyse d'un processus de changement en quatre moments principaux : la contextualisation, la problématisation, le point de passage obligé et la mobilisation.

5.2.1 La contextualisation

Les porteurs du projet de certification, sous le chef du directeur général, n'ont pas pris le temps d'analyser des enjeux des différents actants pouvant être mobilisés dans le projet. Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat. Notons que WebTel est une PME de petite taille avec peu de moyens humains et financiers à investir dans le projet de certification. Notons aussi son manque d'expertise en gestion de projet et les impératifs permanents de production qui ne mettaient pas la certification en ordre prioritaire. Ces facteurs ont engendré une identification arbitraire de certaines parties prenantes, particulièrement au niveau interne. Cette démarche a orienté l'attention de l'entreprise vers les attentes des acteurs internes (employés) à travers des études de satisfaction, mais a négligé celles des acteurs externes (fournisseurs, sous-traitants). WebTel a réétudié les intérêts de certaines parties prenantes après un premier refus de collaboration. Nous constatons donc que la contextualisation restreinte de WebTel n'a pas aidé les gestionnaires à préparer les réponses organisationnelles en adéquation avec les attentes des parties prenantes. Elle n'a pas contribué non plus à l'anticipation des réactions négatives de certains acteurs (Nét'Tois et PhonCall par exemple). Le problème de contextualisation ne sera pas sans effet sur la manière de présenter le projet aux parties prenantes (problématisation) et *in fine* pour converger leurs intérêts autour d'un objectif commun. (Enrôlement et mobilisation).

5.2.2 La problématisation.

La phase de problématisation consiste en la formulation d'une question ou d'une interrogation, susceptible de produire la convergence des acteurs concernés (Akrich, Callon et Latour, 2006). Pour WebTel, nous constatons que cette phase s'est déroulée en deux temps en fonction des acteurs ciblés. Au niveau externe, WebTel a opté pour une stratégie de prudence en présentant son projet sous la forme d'un engagement sur les valeurs. Une requête qui ne reflète pas les réels enjeux de la certification SA8000, dans la mesure où la norme dépasse le discours sur les valeurs pour exiger des pratiques concrètes. WebTel se trouve donc dans l'obligation de reformuler sa question avec une mise en évidence de pratiques contrôlables. Cette réorientation de la problématisation est due à une mauvaise compréhension de la norme (considérée comme un actant), mais aussi et surtout à une maîtrise insuffisante des enjeux des parties prenantes externes.

Au niveau interne, la problématisation a pris une forme délibérée autour de la restructuration de la GRH. Cette orientation est le résultat de l'analyse des enquêtes de satisfaction et des audits de GRH, qui ont contribué à maîtriser les enjeux internes réels. Le projet de certification a donc été perçu comme une solution efficace pour remédier aux lacunes de la gestion informelle de la GRH.

5.2.3 Le point de passage obligé

La théorie de la traduction part du constat que la mobilisation des actants suppose un basculement de la problématisation à la mobilisation qui se structure autour d'un point de passage obligé (PPO). Ce PPO est un énoncé incontournable qui va produire la convergence (ou la divergence). Au niveau externe, notons que la formulation des demandes autour des pratiques sociales auditables a constitué un point de rupture qui a créé la convergence des intérêts de certaines parties prenantes

(exemple de PhonCall et Secury) en contre-partie d'une divergence (exemple Nét'Tois). Au niveau interne, le basculement vers un engagement actif des employés s'est produit à la suite de la nomination officielle d'une responsable certification avec un statut de manager. Cet énoncé a contribué à rassembler les employés autour de cette personne qui leur inspirait confiance. Ainsi, la distribution des rôles a pris une forme plus fluide dans laquelle les intérêts des employés convergeaient vers une réelle restructuration de la GRH.

5.2.4 L'enrôlement et la mobilisation

La phase d'enrôlement vise à distribuer les rôles aux différents acteurs en présence dans la recherche de solution au problème commun identifié dans la phase de problématisation. Cette phase cherche à assurer la mobilisation des acteurs enrôlés dans la recherche d'une solution commune qui répond à leurs intérêts.

Au niveau interne, WebTel a attribué de nouveaux rôles et a clarifié d'autres. Le nouveau statut de « manager » de la responsable certification lui a accordé une plus grande légitimité dans ses actions. Elle est passée de la position de dépendante/engagée à une prégnante/engagée. Ce nouveau positionnement lui a permis d'enrôler certains de ses collaborateurs : un délégué du personnel par exemple. Pour la responsable production, elle a pris en charge la restructuration de certaines procédures de recrutement et de suivi, en liaison avec les exigences de la norme SA8000. Ce nouveau rôle a augmenté son engagement sociétal. Elle est devenue une prégnante/engagée.

Au niveau externe, le PPO a contribué à la désignation des acteurs non intéressés par le projet. WebTel décide donc de ne pas enrôler certains d'entre eux comme Nét'Tois. L'entreprise a estimé qu'une négociation spécifique à Nét'Tois dépasserait ses capacités financières et humaines. Par contre, en regard du 2^{ème} positionnement de PhonCall (prégnant/alliée), WebTel décide de lui attribuer un rôle plus important que celui d'un sous-traitant. Il a été convenu d'établir un nouveau contrat de co-sourcing avec PhonCall dans lequel la responsabilité organisationnelle et sociétale de ce dernier est engagée. Cet enrôlement a augmenté la mobilisation de PhonCall dans le projet de certification.

Discussion et conclusion

Notre contribution vise à comprendre le mécanisme de mobilisation des parties prenantes dans un projet organisationnel de RSE initié par une PME.

Notre analyse nous renseigne sur les variables explicatives d'un comportement organisationnel mobilisant les parties prenantes. Il s'agit de la contextualisation qui permet d'analyser les intérêts des acteurs avant et pendant le processus de prise de décision. Cette phase permet de maîtriser en amont les attentes des parties prenantes et d'articuler les réponses organisationnelles à la recherche d'une conciliation des intérêts. Les différentes contraintes de la PME (manque de ressources et d'expertise) contribuent souvent à atrophier la phase de contextualisation ce qui n'est pas sans conséquence sur la mobilisation. En fonction de la manière dont la PME gère sa contextualisation, elle tente de prononcer le projet de changement en considérant les motivations présentes et potentielles des parties prenantes. Cette étape s'appelle : problématisation. Une fois les deux étapes de la traduction (contextualisation et problématisation) soient menées de façon réfléchie, les parties prenantes peuvent se positionner par rapport à une problématique formulée en fonction de leurs intérêts. La compréhension de ce positionnement permet d'éclairer les choix d'enrôlement pris par l'entreprise à l'aide des deux grilles d'analyse de Mitchell et al (1997) et celles de Sobzack et Girard.

Notre analyse nous montre que le positionnement des acteurs est dynamique puisqu'il se base sur des caractéristiques contextuelles et temporelles: le pouvoir, la légitimité, l'urgence, l'engagement

organisationnel et l'engagement sociétal. En prenant en considération ces attributs ainsi que les étapes de la traduction, les réponses organisationnelles peuvent s'orienter vers la convergence des intérêts et donc la mobilisation des parties prenantes.

Notre approche va au-delà d'une vision réductrice basée sur des discours autour de la RSE. Elle consiste davantage en une recherche de consensus sur des pratiques de RSE applicables en collaboration avec les parties prenantes. Elle plaide avant tout pour une observation minutieuse de la mobilisation des parties prenantes qui s'y opère. En ce sens, le mode de mobilisation des parties prenantes pourrait bien se révéler être un analyseur de la RSE telle qu'elle se pratique.

Notre recherche serait encore plus riche en considérant davantage les stratégies propres aux parties prenantes au même titre que celles de l'entreprise. Il en découle ainsi une limite à notre analyse dans la mesure où nous nous sommes concentrés uniquement sur le repérage et à l'analyse du positionnement des acteurs pour comprendre la dynamique de leur mobilisation. Cette limite ouvre une piste d'investigation future dans laquelle nous souhaitons enrichir notre grille d'analyse à travers une deuxième étude de cas.

Bibliographie

- Aggeri F. Acquier, A. (2005). “La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? ”, 7^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers.
- Akrich M., Callon M., Latour B., (2006), *Sociologie de la traduction – textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des Mines de Paris, col. “Sciences sociales”.
- Callon, M., (1991), “Techno-economic Networks and Irreversibility”, in Law, J., (Eds.), *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, London, Routledge, pp. 132-161.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2004), *Mythes et Réalités de l'entreprise responsable : Acteurs. Enjeux. Stratégies*, La découverte, Paris.
- Clarkson M. B. [1995], “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 20 [1], p. 92-117.
- Donaldson T. (2002), “The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles”, *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 107-111.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20 [1], p. 65-91.
- EL ABOUBI, M., & CORNET, A., « La PME face aux processus de certification sociale SA8000 : le cas Webtel », *Revue Internationale PME*, vol 20, n3-4, 2007.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- Hill C. W. L., Jones T. M. (1992), “Stakeholder Agency-Theory”, *Journal of Management Studies*, 29 [2], p. 131-154.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, 22[4], p. 853-886.
- Post J. E., Preston L. E et Sachs S. (2002), “Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View”, *California Management Review*, 45[1], p. 6-28.
- Preble, J.F, (2005), “Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management”, *Business and Society Review*, 110[4], p 407- 431.
- Schramm W., (1971), “Notes on Case Studies of Institutional Media Projects”, *Working Paper for the Academy For Educational Development*, Washington, DC, Décembre.
- Sobzack A. et Girard C. (2006). « Des parties prenantes aux parties prenantes engagées: Pour une nouvelles lecture de la théorie des stakeholders », 1er congrès du RIODD, Paris.
- Strauss A, L. Gorbis L. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yin R. K. (1990), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park/Londres/New Delhi, Sage.