

# Pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables : analyse du référentiel OHSAS 18001 chez Industeel Belgium

Romina Giuliano, Amélie Van de Velde

DANS RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION 2019/1 N° 130 , PAGES 209 À 239  
ÉDITIONS ISEOR

ISSN 2259-6372

DOI 10.3917/resg.130.0209

Date de mise en ligne : 09/10/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2019-1-page-209?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## **Pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables : analyse du référentiel OHSAS 18001 chez Industeel Belgium**

Romina Giuliano  
Professeur Associé  
Faculté Warocqué d'Économie et de Gestion  
Université de Mons  
(Belgique)

Amélie Van de Velde  
Project Manager  
Service d'Analyse Économique du Travail  
Institut de Recherche humanOrg  
Université de Mons  
(Belgique)

*Notre revue de la littérature sur les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables nous conduit à nous questionner sur la perception des salariés envers les actions socialement responsables et l'effet que cela peut avoir sur leur comportement. L'étude porte sur le référentiel OHSAS 18001 chez Industeel Belgium et un questionnaire est établi afin d'étudier le ressenti des travailleurs sur ces actions. Les conclusions de l'enquête soulignent le principe selon lequel tous les niveaux de l'organisation doivent être impliqués afin que la politique santé et sécurité soit efficace et que tous les membres du personnel se sentent davantage motivés. De plus, il semble qu'une attention particulière doit être portée aux ouvriers. Enfin, un dernier constat est le décalage entre le niveau d'implication de certains membres de la hiérarchie.*

**Mots-clés:** *GRH - Responsabilité sociale – OSHAS 18001 – Motivation – Santé et sécurité.*

*Our literature review on socially responsible human resources management practices led to question the perception of employees towards socially responsible actions and their impacts on employees' behaviour. The study focuses on the OSHAS 18001 standard applied in Industeel Belgium and the establishment of survey in order to examine the feelings of employees about these actions. The findings underline the principle that all levels of the organization must be involved so that health and safety policy is effective and that all employees feel more motivated. Moreover, it seems that a special attention should be paid to workers. A final finding is the gap between the level of involvement of some managers.*

**Key-words:** *HRM- Social responsibility – OSHAS 18001 – Motivation – Health and safety.*

*Nuestra revista de la literatura sobre las prácticas de gestión de los recursos humanos socialmente responsables nos conduce a cuestionar la percepción de los asalariados hacia las acciones socialmente responsables y el efecto que esto puede tener sobre su comportamiento. El estudio se refiere a la norma OSHAS 18001 en la empresa Industeel Belgium y un cuestionario fue establecido con el fin de estudiar el sentido de los trabajadores sobre estas acciones. Las conclusiones de la investigación subrayan el principio según el cual todos los niveles de la organización deben ser implicados con el fin de que la política de salud y seguridad sea eficaz y que todos los miembros del personal se sienten más motivados. Además, parece ser que se debe prestar una atención específica a los obreros. Por fin, otra observación es la diferencia entre el nivel de implicación de ciertos miembros de la jerarquía.*

**Palabras-clave:** *Gestión de recursos humanos - Responsabilidad social - OSHAS 18001 - Motivación - Salud y seguridad.*

## 1. – Introduction

Le concept de responsabilité sociale a beaucoup évolué ces dernières années et est devenu une voie éthique et responsable ainsi qu'un enjeu majeur pour beaucoup d'entreprises. La littérature aborde plus d'une dizaine de thèmes de gestion des ressources humaines socialement responsable. Mais les auteurs mettent généralement en avant ceux liés aux conditions de travail et notamment ceux en rapport avec la santé et la sécurité des salariés. L'objectif de cette recherche est de déterminer dans quelle mesure les actions socialement responsables et prioritairement les actions en matière de santé et de sécurité permettent de motiver les travailleurs d'une entreprise. Le but est de comprendre comment ces actions sont perçues par ces travailleurs et comment cela peut impacter leur comportement au travail. A notre connaissance, il n'y a pas encore d'études sur ces actions qui prennent en compte le point de vue des travailleurs d'une entreprise et pas seulement celui de la direction ou des membres du service de gestion des ressources humaines. La responsabilité sociale que nous abordons dans cet article transparait au niveau des entreprises au travers de différentes actions et mécanismes de régulation tel que le référentiel OHSAS 18001, qui impliquent tous les services et parties prenantes de l'entreprise. Malgré quelques limites de la responsabilité sociale des entreprises, les enjeux qu'elle offre en font un thème particulièrement intéressant. Certaines études ont établi une liste de pratiques de GRH socialement responsables. C'est le cas de Borter et al. (2011) qui estiment qu'une gestion durable des ressources humaines doit comporter des méthodes qui, au niveau social permettent de prendre en compte l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, qui permettent de se soucier de la santé bio-psycho-sociale de l'individu, d'assurer une équité de traitement entre les employés, d'assurer l'employabilité, la personnalisation des conditions de travail, le respect des diversités et la non-discrimination.

Un questionnaire a été élaboré afin de découvrir le ressenti des travailleurs quant aux actions pour la santé et la sécurité mises en œuvre dans leur entreprise. Cette étude a été réalisée chez Industeel Belgium, filiale belge d'Arcelor Mittal, en mars 2015. Cette entreprise est certifiée OHSAS 18001, un référentiel de gestion sur la santé et la sécurité des travailleurs. Grâce à ce questionnaire, il sera possible d'observer notamment l'implication du personnel dans les actions en

matière de santé et de sécurité au travail et de voir si les résultats sont différents en fonction des cadres, des employés et des ouvriers. Cette étude procurera une analyse de la question de la santé et de la sécurité chez Industeel Belgium et du ressenti des travailleurs à ce propos. Enfin, elle permettra également de déterminer si les résultats obtenus correspondent aux enseignements tirés de la littérature dans ce domaine et de compléter ce courant de recherche.

## 2. – Revue de la littérature

### 2.1. La théorie des parties prenantes et théorie du découplage

Il apparaît clairement que la gestion des parties prenantes est un élément essentiel de la conceptualisation et de la mise en œuvre de la responsabilité sociale dans les entreprises (Acquier et Aggeri, 2008).

En effet, la responsabilité sociale est régulièrement associée à la théorie des parties prenantes qui voit un contrat implicite entre l'entreprise et la société (Finet et Giuliano, 2012). Cette théorie est devenue l'une des références théoriques dominantes dans la littérature portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise et sur la gestion des ressources humaines (Gond et Mercier, 2005).

De plus, de nombreux auteurs ont proposé différentes typologies des parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Plus récemment, Damak et Pesqueux (2003), estiment que la théorie des parties prenantes se base sur quatre postulats.

Pour tenter de la définir, Ferrary (2005) estime que la théorie des parties prenantes analyse l'entreprise comme « *étant prise dans un ensemble d'interactions entre acteurs internes et externes, ayant des intérêts divers engagés dans l'entreprise, ce qui les conduit à tenter d'influencer en leur faveur le cours de la gestion de cette dernière* ». Cette théorie remet donc en cause la primauté des actionnaires, en insistant sur l'importance des rôles joués par tous les partenaires de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Les dirigeants d'entreprise doivent prendre en compte les intérêts des actionnaires, mais également ceux de tous les autres tiers, appelés parties prenantes, ayant un intérêt dans l'entreprise (De Cannart D'Hamale et al., 2006).

Il semble donc que les parties prenantes de l'entreprise tiennent un rôle essentiel pour celle-ci et que la responsabilité sociale des entreprises permet de leur accorder l'importance dont elles ont besoin.

En effet, une entreprise doit être attentive aux souhaits des parties prenantes pour être plus performante au niveau des trois axes du développement durable (Dejean et Gond 2004).

De ce fait, la notion de responsabilité sociale est un thème essentiel pour les entreprises mais elle est assez subjective car elle varie d'une catégorie d'acteurs à une autre.

Pour la catégorie des « travailleurs », seules parties prenantes « internes » à l'entreprise, il semblerait que leur bien-être est directement impacté par le comportement de l'entreprise à leur égard. De plus, le bon fonctionnement de toute entreprise est dépendant de la qualité du travail et de la motivation de leur personnel (De Cannart D'Hamale et al., 2006).

Enfin, afin de faciliter et d'améliorer le système d'informations au sein même de l'entreprise, la mise en place d'un découplage dit « vertical » conduirait notamment à une différenciation de la communication selon les domaines fonctionnels et entraînerait plus de facilité au sein même des entreprises : la direction financière et le contrôle de gestion seraient chargés de produire les données comptables et financières et un discours en direction des actionnaires ; la DRH s'adresserait aux membres du personnel et à ses représentants ; la direction marketing serait chargée de produire une communication en direction des clients et enfin une direction du développement durable aurait en définitive pour interlocuteur privilégié, le grand public, la presse, les ONG et serait responsable du reporting sociétal de l'entreprise, ce qui permettrait à tous les membres du personnel travaillant dans l'entreprise d'être informés au bon moment (Bayle et al., 2014).

À noter cependant que certaines entreprises gèrent avec habileté leur réputation aux yeux du public, de la communauté financière et des régulateurs afin de dissimuler et nier leurs déviances et donner une image qui n'est pas la leur (Quirola et Schlup, 2001). Dans ce cas, la communication sociétale a pour objectif de construire une façade qui dissimule en arrière-plan les véritables activités de l'entreprise aux yeux du public (Milne et Patten, 2002). Les opérations de communication utilisent alors parfois abusivement (de manière

infondée, biaisée ou excessive) un argument écologique ou socialement responsable (Benoit-Moreau et al., 2009). L'entreprise se construit ainsi, une image sur la base des signaux qu'elle émet. Lorsqu'elle émet des signaux sur sa nature responsable, l'entreprise suggère aux consommateurs de nouvelles associations à son image ou renforce des associations préalablement établies (Parguel, 2007).

Néanmoins, d'après Tilcsik (2010), le découplage entre discours et pratiques concrètes n'a rien d'évident, notamment sur le long terme. Cela l'est encore moins en matière de RSE, en raison de multiples pressions de la part des parties prenantes internes et externes (Crilly et al., 2012) et de l'existence de standards (Slager et al., 2012).

## **2.2. Les liens entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines**

### **2.2.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables**

L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité. L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue. Néanmoins, l'un des postulats central de la théorie de Tétranormalisation stipule que l'intégration de normes multiples, souvent contradictoires mais inévitables car voulues par les législateurs et/ou les marchés provoquent des dysfonctionnements importants dont les coûts cachés sont considérables (Cappelletti et Dufour, 2017).

Les pratiques des organisations liant gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises évoluent et certains auteurs parlent de pratiques de « gestion responsable des ressources humaines » où les entreprises se préoccupent des attentes de leurs travailleurs et des enjeux les concernant (Dubrion, 2010). Devenir « socialement responsable » implique de prendre en considération les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes, notion

développée par Freeman (Freeman, 1984 in El Abboubi et Cornet, 2012 : 22) qui « *la définit comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation* ». Par conséquent, mettre en place une démarche de responsabilité sociale des entreprises nécessite de développer une nouvelle politique de gestion des ressources humaines « socialement plus responsable » (Comeau et Davister, 2008). Fraisse et Guerfel-Henda (2005) envisagent trois types de défis, dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises, que devrait relever la gestion des ressources humaines. Entretenir la motivation, développer le management par la confiance et partager les responsabilités entre employeurs et salariés. Ces auteurs estiment que l'entreprise socialement responsable doit entretenir la motivation de ses travailleurs dans la durée. Ensuite, ils mettent en avant l'importance de l'éthique dans la responsabilité sociale des entreprises à travers la confiance. Enfin, ils estiment qu'il est nécessaire que les dirigeants impliquent les ressources humaines dans la création de valeur et ce dans le respect de l'humain. Coulon (2006), Beaupré, Cloutier, Gendron, Jimenez, et Morin (2008) ainsi que Borter, Gonin, Gendre-Aegerter et Bornand (2011) reprennent une liste de pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables. Il s'agit notamment de l'information, de la consultation des salariés, de l'insertion des personnes handicapées, de la formation professionnelle continue et de l'emploi, de la rémunération et des avantages sociaux, de la prévention des accidents en milieu de travail, des employés couverts par des mesures de santé et sécurité, des conditions de travail, de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle...

Il est donc indéniable que la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises sont liées. Selon Comeau et Davister (2008), la RSE peut être considérée comme un moyen de mieux orienter la gestion du personnel et la GRH peut être envisagée comme un levier pour développer la RSE dans une entreprise. Une entreprise qui s'implique dans une démarche de RSE doit prendre en compte l'intérêt des parties prenantes, notamment en impliquant les travailleurs dans les décisions.

2.2.2. Les actions socialement responsables qui motivent les travailleurs

S'il est vrai que les recherches en matière de responsabilité sociale des entreprises sont nombreuses, peu d'entre elles se consacrent à la perception de la RSE par les salariés et encore moins à leur motivation à cet égard. Pourtant, bien que le point de vue du salarié sur la responsabilité sociale des entreprises apparaisse primordial, il est encore assez mal connu. Selon Gond et al. (2010), les employés peuvent agir comme agents du changement social en poussant les entreprises à adopter un comportement socialement responsable. Igalens et Tahri (2012) expliquent qu'il faut tout d'abord étudier la différence entre la réalité de la responsabilité sociale et la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise. Ils estiment que la mesure de la perception de la RSE par les salariés forme la première étape de toute politique visant à prendre en considération l'impact de la responsabilité sociale dans les politiques de gestion des ressources humaines. Selon eux, les travailleurs d'une entreprise peuvent évaluer les principes de la responsabilité sociale mis en œuvre dans leur organisation et la perception qu'ils en retirent peut impacter leur comportement. Ces auteurs reprennent une liste de pratiques de la responsabilité sociale des entreprises qui peuvent être perçues par les salariés. Il s'agit de mener des actions socialement responsables cohérentes avec les valeurs de l'entreprise, d'informer les salariés des actions socialement responsables mises en œuvre, d'améliorer régulièrement les conditions de travail en matière de santé-sécurité, d'aider les salariés à mieux concilier leur vie privée et leur vie professionnelle, de les impliquer dans l'établissement des programmes RSE, de contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie dans les régions où l'entreprise est implantée... Gond et al. (2010) déterminent trois facteurs susceptibles d'influencer les perceptions des employés sur la RSE. Il s'agit de la conscience envers la responsabilité sociale des entreprises, des croyances personnelles envers la RSE et la correspondance entre les valeurs des entreprises et celles des salariés. En effet, pour que la RSE influence les attitudes des travailleurs et leurs comportements, il faut tout d'abord qu'ils soient au courant des actions mises en place dans l'entreprise. Ensuite, les salariés qui n'ont pas tendance à supporter la responsabilité sociale des entreprises, ne seront probablement pas influencés positivement par celle-ci, tandis que ceux qui l'encouragent personnellement, le seront. Enfin, les perceptions des actions socialement responsables peuvent être renforcées par la concordance entre les valeurs de l'entreprise et celles des employés. Les employés perçoivent donc les

actions socialement responsables et cela peut impacter leur comportement. Il semblerait notamment que les individus ont tendance à renforcer leur estime de soi et leur image en s'identifiant à des organisations reconnues pour leur engagement dans la responsabilité sociale (Gond et al., 2010). Ensuite, dû à un certain sentiment d'obligation, il semblerait que les employés aident ceux qui les ont aidés (Gond et al., 2010). Dès lors, les employés se comportent d'une manière socialement responsable quand les pratiques des entreprises engendrent une impression de justice et amènent un sentiment d'obligation de récompenser l'entreprise. Selon ces auteurs, les employés auront tendance à penser que leur entreprise les traite d'une façon juste et équitable si les actions socialement responsables mises en place incluent leurs préoccupations. Ces auteurs se réfèrent à de nombreuses études afin de démontrer que les individus qui croient bénéficier des actions de leur entreprise, travaillent souvent mieux, ce qui bénéficie à l'entreprise et à ses membres. La RSE peut également stimuler les comportements citoyens au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent supporter une décision de l'entreprise de soutenir une cause (Gond et al., 2010). Si les salariés pensent que leur entreprise est une entreprise socialement responsable, ils auront tendance à estimer qu'elle est digne de confiance. En effet, l'identification à l'entreprise peut aussi accroître la confiance de l'individu en son entreprise et en ses membres (Gond et al., 2010).

Il semble donc que les travailleurs d'une entreprise perçoivent la responsabilité sociale d'une certaine façon et cela affecte leur comportement. Cela peut renforcer leur estime de soi, leur sentiment de fierté envers leur entreprise, leur confiance envers celle-ci... (Gond et al., 2010).

### **3. – Champ d'investigation**

Cette étude est réalisée avec l'objectif de déterminer dans quelle mesure les actions socialement responsables et plus particulièrement les actions en matière de santé et sécurité permettent de motiver les salariés d'une entreprise et de comprendre comment elles sont perçues par ces derniers. Les études sur la responsabilité sociale des entreprises font parfois intervenir des membres du service de gestion des ressources humaines ou de la direction, mais aucune à

notre connaissance ne prend en compte le point de vue des travailleurs. Il est donc nécessaire d'essayer de répondre à cette question en interrogeant directement les salariés d'une entreprise. Pour être adapté à cette recherche, il est important d'interroger le personnel d'une entreprise concernée par la santé et la sécurité au travail, et qui comprend suffisamment de membres pour pouvoir tirer des conclusions pertinentes. Industeel Belgium, filiale belge du groupe Arcelor Mittal s'est trouvée être l'entreprise idéale pour réaliser cette étude car elle prend en compte divers engagements en ce qui concerne la santé et la sécurité de ses travailleurs et est notamment certifiée OHSAS 18001.

Depuis 2009, la sécurité demeure une priorité absolue chez Arcelor Mittal. 41 personnes sont décédées en 2010 alors qu'elles travaillaient chez Arcelor Mittal, 27 en 2011, 29 en 2012 et 23 en 2013 ainsi qu'en 2014. Le site d'Industeel Belgium n'est pas épargné par ces statistiques. En effet, le 02 février 2015, un terrible accident eut lieu, faisant un mort sur le site de Charleroi.

Comme indiqué précédemment, une des actions socialement responsables mises en œuvre chez Arcelor Mital, est la certification OHSAS 18001 qui est une action purement volontaire de la part de l'entreprise. En effet, Arcelor Mittal a construit un système de management intégré conforme à la norme OHSAS 18001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail). L'objectif de cette étude étant de découvrir dans quelle mesure les actions en matière de santé et sécurité permettent de motiver les salariés d'une entreprise et de comprendre comment elles sont perçues par ces derniers, il nous a semblé essentiel de développer plus amplement le référentiel OHSAS 18001.

### **3.1. Méthodologie**

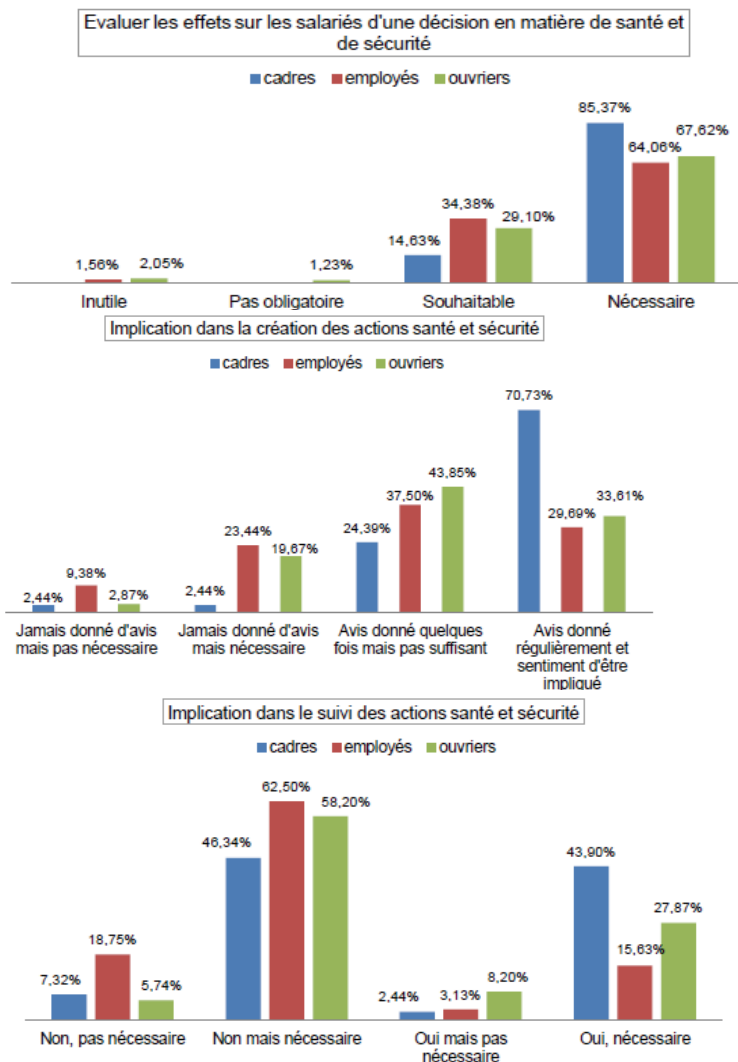
En connaissance de la littérature dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, nous avons construit un questionnaire de trente questions, principalement à choix multiples. Le responsable sécurité-environnement et conseiller en prévention d'Industeel Belgium a pris connaissance des différentes questions et a approuvé le questionnaire. Nous tenions également à étudier le point de vue des cadres, des employés et des ouvriers séparément et ainsi déterminer à quel point leur ressenti peut être semblable ou divergent.

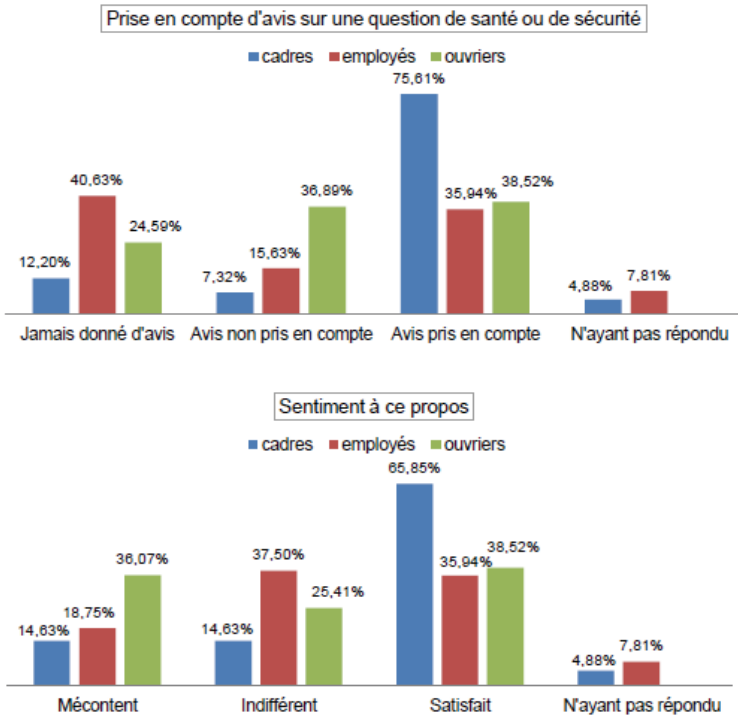
L'entreprise se compose de 970 personnes : 732 ouvriers, 134 employés, 77 membres de l'encadrement et 27 intérimaires (moyenne de 2014). Nous avons pris la décision de ne pas interroger les intérimaires, la population se réduisant ainsi à 943 salariés. Afin d'obtenir un pourcentage représentatif pour cette étude, nous espérons obtenir un échantillon correspondant à un minimum de 10% de la population par catégorie. Nous avons également pris contact avec les différents syndicats et correspondants sécurité de l'entreprise afin de leur expliquer notre souhait de soumettre un questionnaire aux travailleurs de l'entreprise. Pour distribuer le questionnaire, deux méthodes différentes ont été utilisées en fonction de la catégorie de travailleurs. Les employés et les cadres ont été sollicités par email. Le soutien du responsable sécurité-environnement et conseiller en prévention d'Industeel Belgium permettait d'apporter plus de poids à notre demande et d'espérer plus de réponses. Pour les ouvriers, il était nécessaire de pouvoir les rencontrer lors d'entretiens collectifs. En effet, la plupart d'entre eux ne possèdent pas d'adresse email de l'entreprise. En accord avec les relais sécurité de l'entreprise ainsi que certains responsables d'équipes d'ouvriers, nous avons eu l'occasion de soumettre le questionnaire aux ouvriers lors de nombreux « ¼ d'heure sécurité ».

L'enquête s'est déroulée du 09 mars 2015 au 03 avril 2015. 349 salariés ont répondu sur 943, représentant 37 % des travailleurs de l'entreprises, dont : 41 cadres sur 77 (53,25% des cadres), 64 employés sur 134 (47,76% des employés) et 244 ouvriers sur 732 (33,33% des ouvriers).

## 4. – Résultats et interprétation

### 4.1. L'implication du personnel



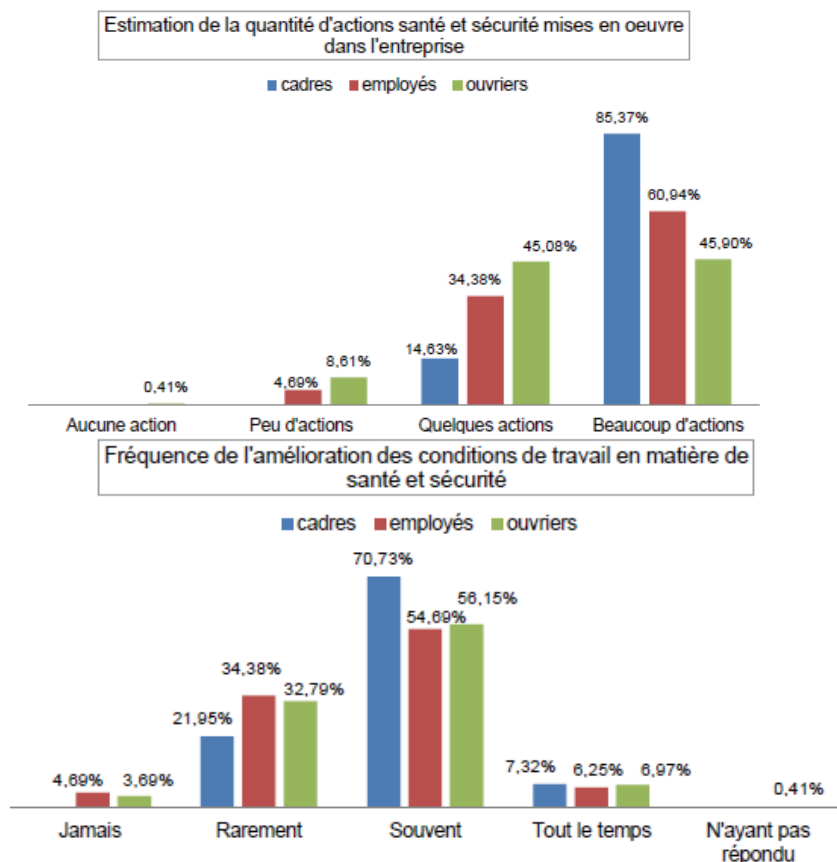


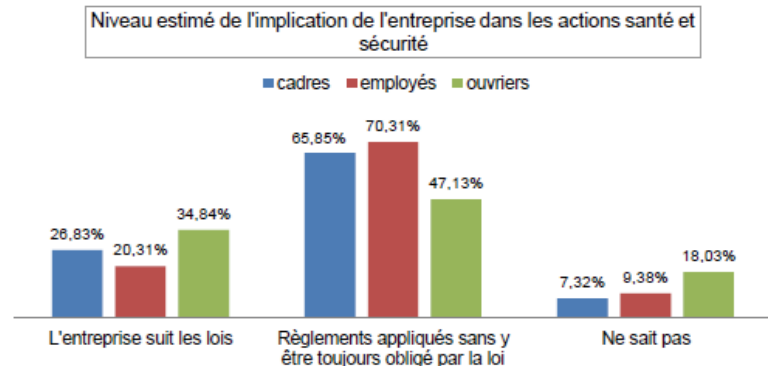
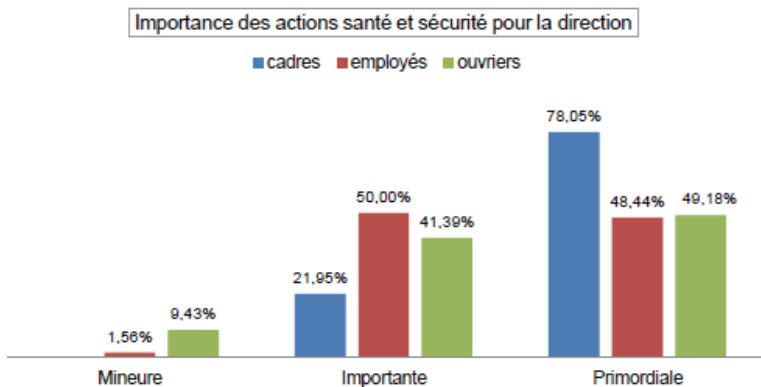
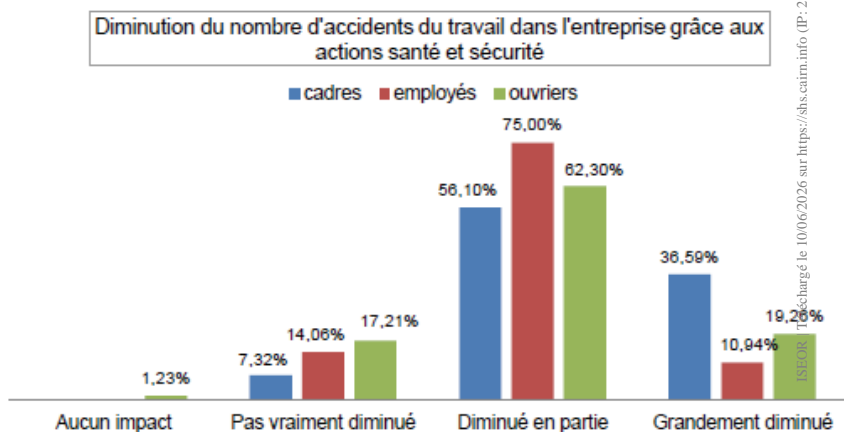
La majorité des travailleurs estiment qu'il est nécessaire qu'une entreprise doit, avant de prendre une décision en matière de santé et sécurité, en évaluer les effets sur ses salariés (85,37% des cadres, 64,06% des employés et 67,62% des ouvriers). Ils apprécient de pouvoir donner leur opinion sur ce sujet et veulent être impliqués dans l'établissement ainsi que dans le suivi des actions en matière de santé et sécurité. Les employés et les ouvriers interrogés estiment ne pas avoir pu suffisamment donner leur avis et les ouvriers sont plus nombreux à être mécontents à ce sujet.

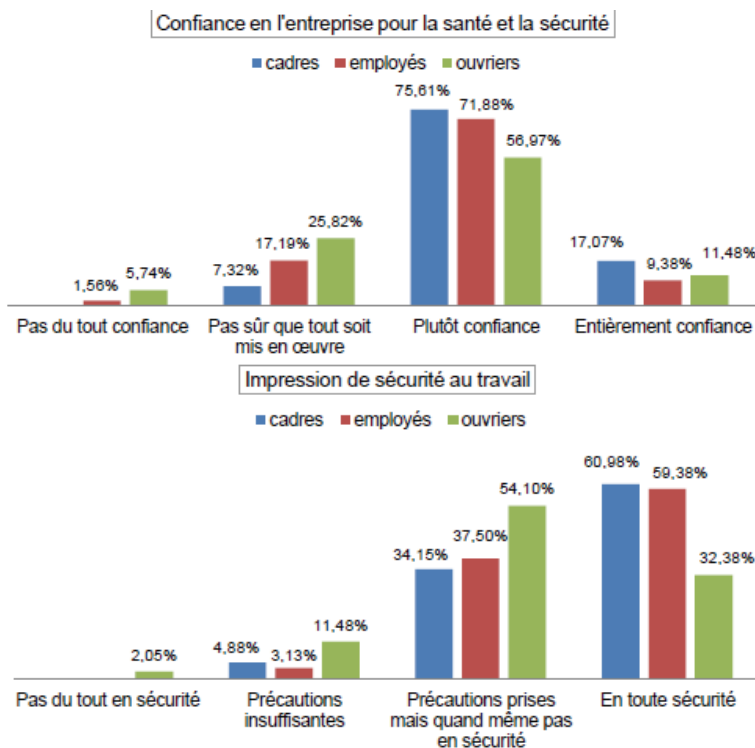
Tout comme la littérature sur le référentiel OHSAS 18001 l'indique, la politique santé et sécurité doit être engagée à tous les niveaux de l'organisation (British Standards, 2008). Un des avantages du référentiel OHSAS 18001 est notamment une meilleure productivité par une plus grande implication des travailleurs (Gey et Courdeau, 2002). Ce qui rejoint la théorie de la fixation des objectifs

de Locke qui estime qu'une personne doit être psychologiquement engagée par rapport à l'objectif pour être motivée (Robbins et al., 2011). Il est donc indéniable que l'implication des salariés en matière d'actions santé et sécurité est essentielle.

#### 4.2. L'implication de l'entreprise





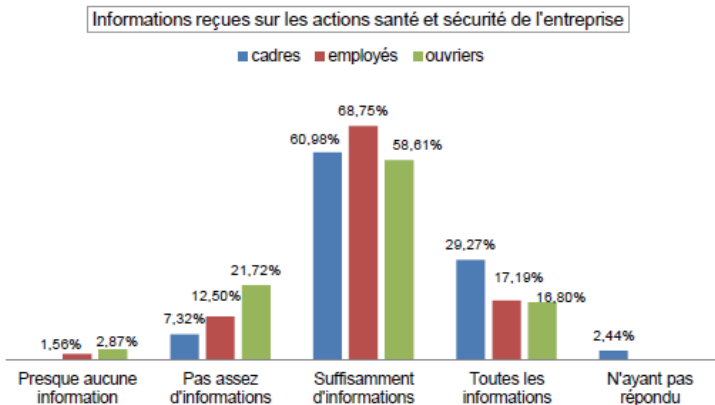


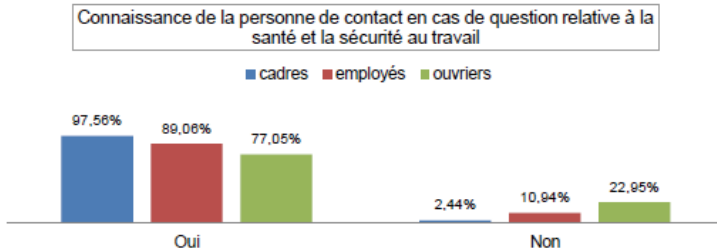
La majorité des salariés estiment que l'entreprise met en œuvre beaucoup d'actions concernant leur santé et leur sécurité (85,37% des cadres, 60,94% des employés et 45,9% des ouvriers) et jugent que leurs conditions de travail sont souvent améliorées (70,73% des cadres, 54,69% des employés et 56,15% des ouvriers). Pour la majorité des personnes interrogées (56,1% des cadres, 75% des employés et 62,3% des ouvriers), ces actions ont permis de diminuer en partie le nombre d'accidents du travail et sont une préoccupation primordiale voir importante de la direction. La plupart des travailleurs estiment que l'entreprise applique des règlements en matière de santé et sécurité sans y être toujours obligée par la loi (65,85% des cadres, 70,31% des employés et 47,13% des ouvriers). Une majorité des salariés ont répondu qu'ils faisaient plutôt confiance à leur entreprise pour leur santé et leur sécurité (75,61% des cadres, 71,88% des employés et 56,97% des ouvriers) mais plus d'un quart des ouvriers interrogés (25,82%) estiment qu'ils ne sont pas sûrs que l'entreprise

met tout en œuvre. Enfin, une majorité des cadres (60,98%) et des employés (59,38%) pensent qu'ils travaillent en toute sécurité alors que la plupart des ouvriers (54,1%) déclarent qu'ils prennent toutes les précautions mais ne se sentent quand même pas en sécurité.

La norme OHSAS 18001 établit clairement l'importance de la direction. C'est seulement si l'implication de la direction est réelle que les travailleurs feront confiance à leur entreprise. Fraisse et Guerfel-Henda (2005) mettent en avant l'importance de l'éthique dans la responsabilité sociale des entreprises à travers la confiance. Si les salariés pensent que leur entreprise est une entreprise socialement responsable, ils auront tendance à estimer qu'elle est digne de confiance (Gond et al., 2010). Igalens et Tahri (2012) expliquent que les travailleurs d'une entreprise peuvent évaluer les principes de la responsabilité sociale mis en œuvre dans leur organisation et la perception qu'ils en retirent peut impacter leur comportement. Il semblerait également que dû à un certain sentiment d'obligation, les employés aident ceux qui les ont aidés (Gond et al., 2010). Dès lors, s'ils estiment l'implication de leur entreprise comme réelle dans les actions en matière de santé et sécurité, ils s'engageront davantage également. Il est évident que les travailleurs perçoivent l'implication de leur entreprise dans les questions de santé et sécurité et que cela impacte leur engagement et leur comportement.

### 4.3. La communication en entreprise





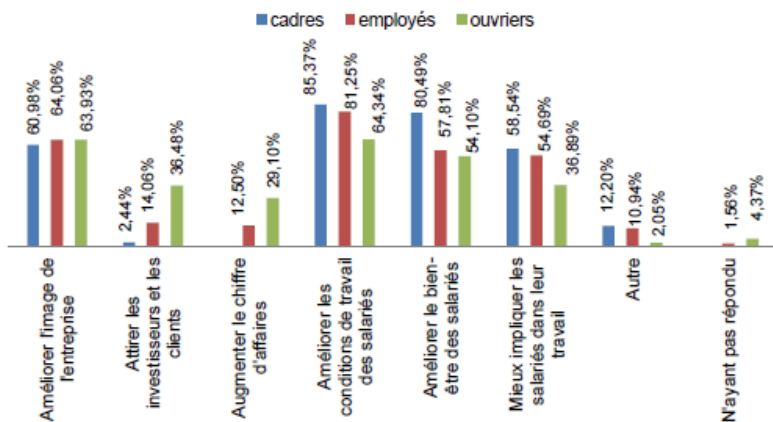
La majorité des salariés interrogés estiment qu'ils reçoivent suffisamment d'informations sur les actions menées par l'entreprise (60,98% des cadres, 68,75% des employés et 58,61% des ouvriers) et qu'ils savent qui contacter en cas de question relative à la santé ou à la sécurité (97,56% des cadres, 89,06% des employés et 77,05% des ouvriers). Cependant, les ouvriers sont les plus nombreux à penser qu'ils ne reçoivent pas assez d'informations (21,72%).

Comme le référentiel OHSAS 18001 l'indique, la communication est essentielle ! Pour appuyer ces constats, les enquêtes de Ben Larbi, et al. (2013) et de Bon et al. (2013) sur les freins à l'engagement dans une démarche de développement durable mentionnent notamment la méconnaissance des instruments de gestion du développement durable et le manque d'informations. Une mauvaise communication peut entraîner un manque d'informations et de ce fait freiner l'engagement du personnel. De plus, Gond et al. (2010) ont déterminé certains facteurs susceptibles d'influencer les perceptions des employés sur la RSE. Il s'agit notamment de la conscience envers celle-ci. Il est donc évident que la communication en entreprise relative à la santé et à la sécurité au travail est un élément très important. Aussi, afin de faciliter et d'améliorer le système d'informations au sein même de l'entreprise, la mise en place d'un découplage dit « vertical » conduirait notamment à une différenciation de la communication selon les domaines fonctionnels : la direction financière et le contrôle de gestion seraient chargés de produire les données comptables et financières et un discours en direction des actionnaires ; la DRH s'adresserait aux membres du personnel et à ses représentants ; la direction marketing serait chargée de produire une communication en direction des clients et enfin une direction du développement durable aurait en définitive pour interlocuteur privilégié, le grand public, la presse, les ONG et serait responsable du reporting sociétal de l'entreprise, ce qui permettrait à

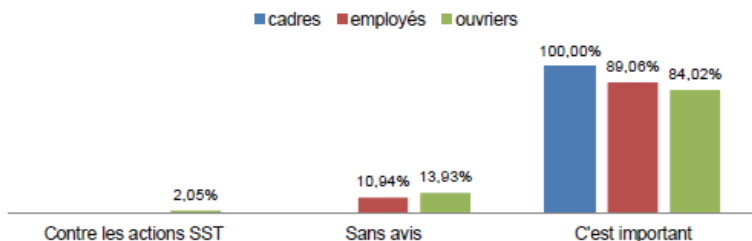
tous les membres du personnel travaillant dans l'entreprise d'être informés au bon moment (Gond et al.2014).

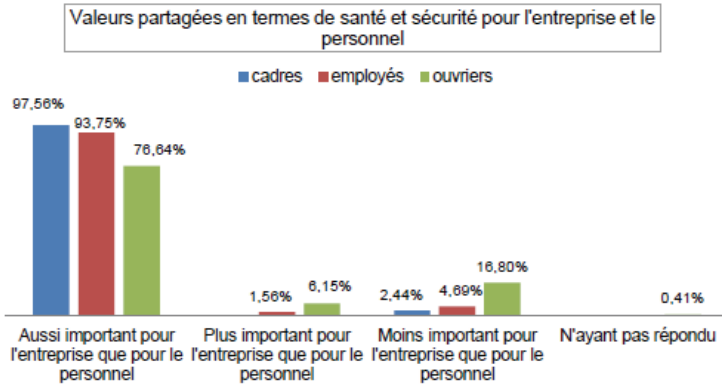
#### 4.4. Les avis et valeurs du personnel

Les trois intérêts majeurs des actions en matière de santé et sécurité



Importance des actions santé et sécurité pour le personnel



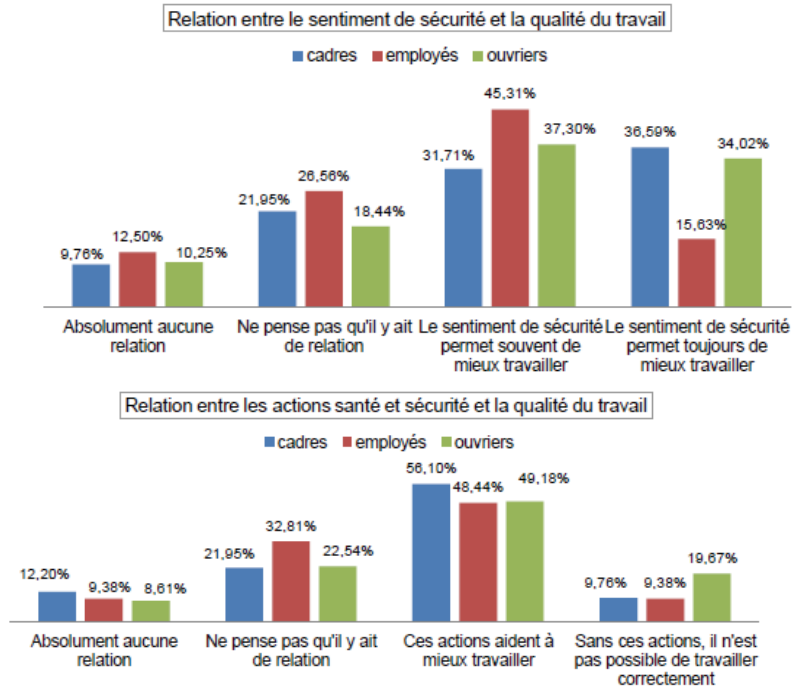


Selon les travailleurs, les trois intérêts majeurs des actions en matière de santé et de sécurité sont : améliorer les conditions de travail des salariés, leur bien-être et l'image de l'entreprise. Chaque catégorie de salariés encourage ces actions (100% des cadres, 89,06% des employés et 84,02% des ouvriers). Il semble également que le personnel d'Industeel Belgium estime partager les mêmes valeurs que l'entreprise dans ce domaine (97,56% des cadres, 93,75% des employés et 76,64% des ouvriers).

Les principaux enjeux de la responsabilité sociale à travers la littérature reprennent systématiquement ces trois enjeux. Selon De Cannart D'Hamale, De Walsche et Hachez (2006), le bien-être les travailleurs, seules parties prenantes « internes » à l'entreprise, est directement impacté par le comportement de l'entreprise à leur égard. Gond et al. (2010) déterminent certains facteurs susceptibles d'influencer les perceptions des employés sur la RSE. Il s'agit notamment des croyances personnelles envers la RSE et de la correspondance entre les valeurs des entreprises et celles des salariés. Ceci correspond bien au cas d'Industeel Belgium où une grande partie des salariés encouragent les actions en matière de santé et de sécurité et estiment partager les mêmes valeurs que leur entreprise dans ce domaine. Enfin, la RSE peut stimuler les comportements citoyens au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent supporter une décision de l'entreprise de soutenir une cause (Gond et al., 2010). L'entreprise met en place diverses actions dans cet objectif et ceci se vérifie pour la majorité des cadres et des employés qui jugent que les événements

caritatifs auxquels l'entreprise participe les incitent à s'engager personnellement. Ce constat est un peu plus mitigé pour les ouvriers.

#### 4.5. L'amélioration de la qualité du travail

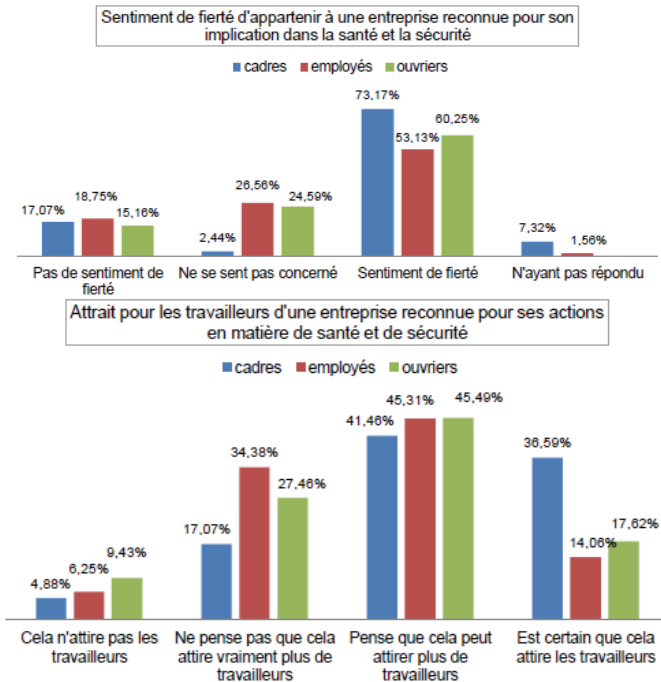


De nombreux travailleurs (31,71% des cadres, 45,31% des employés et 37,3% des ouvriers), s'ils se sentent en sécurité, travaillent souvent mieux. De plus, la plupart des salariés (56,1% des cadres, 48,44% des employés et 49,18% des ouvriers) estiment que les actions mises en œuvre dans leur entreprise pour leur santé et leur sécurité les aident à mieux travailler. Les ouvriers sont les plus nombreux à penser que sans ces actions, il n'est pas possible de travailler correctement.

Gond et al. (2010) ont démontré que les individus qui croient bénéficier des actions de leur entreprise, travaillent souvent mieux, ce

qui bénéficie à l'entreprise. La qualité du travail est très importante pour l'entreprise mais également pour les travailleurs eux-mêmes. En effet, comme l'atteste la théorie des attentes de Vroom, le degré de motivation d'un salarié est influencé par sa croyance en ses capacités à réaliser ses tâches (Robbins et al., 2011).

#### 4.6. Le besoin d'appartenance

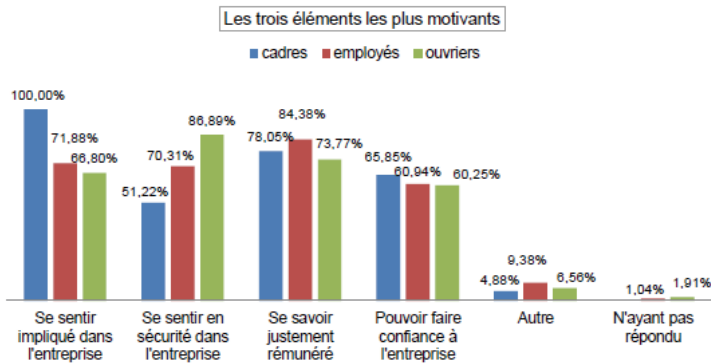


La plupart des travailleurs se sentent fiers d'appartenir à une entreprise reconnue pour son implication dans la santé et la sécurité (73,17% des cadres, 53,13% des employés et 60,25% des ouvriers) et estiment qu'une telle entreprise peut attirer plus de travailleurs qu'une autre (41,46% des cadres, 45,31% des employés et 45,49% des ouvriers).

Selon Coulon (2006) et Gond et al. (2010), la responsabilité sociale des entreprises permet notamment d'attirer les meilleurs salariés. Selon la théorie de la pyramide des besoins de Maslow et la

théorie Y de McGregor, nous savons que les besoins d'appartenance et d'estime sont des facteurs de motivation. Il semblerait que les individus ont tendance à renforcer leur estime de soi et leur image en s'identifiant à des organisations reconnues pour leur engagement dans la responsabilité sociale (Gond et al., 2010). Ils se sentent fiers d'appartenir à une entreprise reconnue pour sa contribution positive à la société.

#### 4.7. La motivation au travail



Tous les travailleurs, quelle que soit leur catégorie, sont motivés s'ils se sentent impliqués dans l'entreprise et s'ils jugent qu'ils sont justement rémunérés. Par contre, le sentiment de sécurité motive particulièrement les employés et les ouvriers.

Nos résultats rejoignent la théorie de la pyramide des besoins de Maslow car les employés et les ouvriers interrogés ont en majorité choisi le sentiment de sécurité comme élément de motivation. De plus, toutes les catégories de travailleurs ont également choisi le fait d'être impliqué dans leur entreprise. On peut penser que cela leur permet de se sentir utile au sein de l'entreprise et donc cela pourrait être lié au besoin d'appartenance. La motivation des travailleurs est un élément très important. Elle peut influencer leur comportement et ainsi impacter la rentabilité des entreprises (Chrétien et al., 2005).

## 5. – Discussion

La politique santé et sécurité au travail doit être engagée à tous les niveaux de l'entreprise. Il semble justement que les salariés d'Industeel Belgium, qu'ils soient cadres, employés ou ouvriers, désirent être impliqués dans les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail. Ils estiment que leur entreprise met en place beaucoup d'actions, que leurs conditions de travail sont souvent améliorées et que cela a permis de diminuer en partie le nombre d'accidents du travail. En général, ils font plutôt confiance à leur entreprise pour leur santé et leur sécurité. Ils reconnaissent les enjeux des actions en matière de santé et de sécurité et estiment que les trois intérêts majeurs sont : améliorer les conditions de travail des salariés, améliorer leur bien-être et améliorer l'image de l'entreprise. Ils encouragent ces actions et pensent partager les mêmes valeurs que leur entreprise dans ce domaine. Beaucoup d'entre eux déclarent que s'ils se sentent en sécurité, ils travaillent souvent mieux et que les actions mises en œuvre dans leur entreprise pour leur santé et leur sécurité les aident à mieux travailler. La plupart des travailleurs d'Industeel Belgium se sentent fiers d'appartenir à une entreprise reconnue pour son implication dans la santé et la sécurité et ils estiment qu'une entreprise reconnue pour ses actions en matière de santé et sécurité peut attirer plus de travailleurs qu'une autre. Tous les travailleurs, quelle que soit leur catégorie, sont motivés s'ils se sentent impliqués dans l'entreprise. De ce fait, si l'entreprise parvient à plus amplement impliquer les salariés dans les questions relatives à la santé et à la sécurité, ces derniers se sentiront davantage motivés, ce qui influencera leur comportement au travail et impactera la rentabilité de l'entreprise et nous pouvons aussi imaginer que cela les poussera à agir d'une façon socialement plus responsable. Par contre, le sentiment de sécurité motive plus particulièrement les employés et les ouvriers.

Nous avons déjà constaté l'importance de l'implication des travailleurs dans les questions relatives à la santé et sécurité au travail. Chez Industeel Belgium, les ouvriers représentent une partie considérable du personnel (732 personnes sur 970). Ils occupent également souvent les postes les plus dangereux et les plus pénibles physiquement. Pourtant, ce sont les plus nombreux à ne pas se sentir suffisamment impliqués dans les actions en matière de santé et de sécurité au travail, alors qu'ils placent le sentiment de sécurité comme

premier élément de motivation. Ils sont les plus nombreux à penser qu'ils ne reçoivent pas assez d'informations. Plus d'un quart des ouvriers interrogés estiment qu'ils ne sont pas sûrs que l'entreprise met tout en œuvre pour leur santé et leur sécurité. La plupart d'entre eux déclarent qu'ils prennent toutes les précautions mais ne se sentent quand même pas en sécurité. Chez Industeel Belgium, continuer le déploiement de la politique santé et sécurité et développer l'implication de cette catégorie de travailleurs est réellement nécessaire.

Un autre constat : suite aux commentaires récoltés notamment dans la question ouverte, il semble que l'engagement de certains responsables ne soit pas suffisant. C'est, en tout cas, le sentiment de certains membres du personnel qui estiment que, bien que l'importance de la direction dans les questions relatives à la santé et sécurité au travail soit reconnue par les dirigeants, il existe encore un certain décalage dans le niveau d'implication de certains membres de la hiérarchie. Cela se confirme, entre autre, par les réponses de certains cadres. Un cadre estime qu'il n'est pas nécessaire de s'impliquer dans la création des actions santé et sécurité et quatre d'entre eux dans le suivi de ces actions. Six cadres se sentent indifférents que l'entreprise prenne en compte leur avis ou non. Trois d'entre eux déclarent que la sécurité n'est pas une valeur de l'entreprise. Un ne sait pas qui contacter en cas de question relative à la santé ou à la sécurité au travail. Enfin, quatorze cadres pensent qu'il n'existe pas de relation entre les actions mises en œuvre pour la santé et la sécurité et la qualité du travail. Pourtant, aussi bien la littérature étudiée dans cette recherche que les dirigeants du groupe Arcelor Mittal reconnaissent l'importance de la direction dans les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail. L'OHSAS 18001 est un référentiel de *management* de la santé et la sécurité au travail. Avec ce terme, l'accent est donc porté tout d'abord sur l'engagement de la direction (Gey et Courdeau, 2002). Ces auteurs expliquent que l'engagement de la direction au plus haut niveau doit être perceptible par tous les salariés et que cela implique la nécessité pour l'encadrement de montrer l'exemple quotidiennement. Déjà à son époque, Chester Barnard défendait l'idée selon laquelle les managers devaient absolument stimuler leurs employés afin que ceux-ci coopèrent (Robbins et al., 2011). Si un employé est correctement

motivé, il s'engagera davantage dans sa tâche, surtout s'ils partagent des objectifs communs avec son entreprise (Robbins et al., 2011).

Une entreprise socialement responsable doit entretenir la motivation de ses travailleurs dans la durée (Fraisie et Guerfel-Henda, 2005). Cependant, lors de l'entretien effectué dans l'entreprise, nous avons pu constater qu'une partie des membres du personnel non motivés par la question de la santé et de la sécurité au travail n'ont pas été, au départ, correctement motivés par leurs responsables.

Plus la question de la santé et de la sécurité au travail sera perçue comme un objectif commun, plus les travailleurs s'impliqueront dans les actions en matière de santé et sécurité. Industeel Belgium fait partie d'une industrie dangereuse (la sidérurgie), le malheureux récent décès d'un collaborateur l'a rappelé. Il est donc essentiel que la santé et la sécurité des travailleurs soient une préoccupation majeure partagée par tous, qu'à l'idéal chacun perçoive la santé et la sécurité comme des éléments essentiels afin que tous puissent travailler correctement en prenant les précautions nécessaires et cela naturellement. Il est essentiel d'accroître l'implication des travailleurs pour que tous considèrent la question de la santé et la sécurité dans leur intérêt et se l'approprient en tant que valeur.

## **6. – Conclusion**

Avec l'objectif d'étudier les actions socialement responsables et particulièrement celles en lien avec la santé et la sécurité des travailleurs, nous avons considéré la perception des salariés quant à ces actions et l'impact que cela peut avoir sur leur comportement et leur motivation au travail. Nous avons réalisé une revue de la littérature sur les pratiques de gestion des ressources humaines socialement responsables. Nous avons également étudié la perception des salariés envers les actions socialement responsables et l'impact que cela peut avoir sur leur comportement. Enfin, dans la partie empirique, nous avons étudié plus amplement le référentiel OSHAS 18001. Nous avons ensuite construit un questionnaire destiné aux travailleurs d'Industeel Belgium, afin d'étudier leur ressenti sur ces actions. Nos conclusions ont permis de compléter les études réalisées dans ces domaines et ont permis d'apporter un nouveau regard axé sur le référentiel OHSAS 18001 et l'implication des travailleurs. Nos

résultats soulignent le principe selon lequel tous les niveaux de l'organisation doivent être impliqués afin que la politique santé et sécurité soit efficace et que tous les salariés se sentent davantage motivés. Chez Industeel Belgium, les ouvriers représentent une partie considérable du personnel (732 personnes sur 970). Ils occupent également souvent les postes les plus dangereux et les plus pénibles physiquement. Pourtant, ce sont les plus nombreux à ne pas se sentir suffisamment impliqués dans les actions en matière de santé et de sécurité au travail, alors qu'ils placent le sentiment de sécurité comme premier élément de motivation. Chez Industeel Belgium, continuer le déploiement de la politique santé et sécurité et développer l'implication de cette catégorie de travailleurs est réellement nécessaire. Comme le soulignent El Abboubi et Cornet (2012), le personnel est clairement positionné comme une partie prenante à associer et à impliquer dans le processus de certification. Il semble également que l'engagement de certains responsables ne soit pas suffisant. C'est, en tout cas, le sentiment de certains membres du personnel qui estiment que, bien que l'importance de la direction dans les questions relatives à la santé et sécurité au travail soit reconnue par les dirigeants, il existe encore un certain décalage dans le niveau d'implication de certains membres de la hiérarchie. Il est nécessaire que tous les responsables entretiennent la motivation des travailleurs afin que chaque personne travaillant dans l'entreprise supporte les actions en matière de santé et de sécurité.

Par ailleurs, d'un point de vue purement légal, en Belgique, chaque employeur doit disposer d'un service interne pour la prévention et la protection au travail. Un conseiller en prévention doit toujours être présent dans ce service. Lorsque ce service interne ne peut remplir lui-même toutes les missions qui lui sont confiées, l'employeur peut faire appel complémentairement à un service externe pour la prévention et la protection au travail. Ces services ont pour mission principale d'assister les employeurs et les travailleurs dans l'application de la réglementation relative au bien-être<sup>1</sup>.

Enfin, nous tenons à préciser que cette recherche possède certaines limites. Tout d'abord, Industeel Belgium est une entreprise sidérurgique, située dans le bassin de Charleroi. Une grande partie des

---

<sup>1</sup> [https://www.belgium.be/fr/emploi/sante\\_et\\_bien-etre/prevention](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/prevention)

travailleurs y effectuent des tâches dangereuses. Nos résultats auraient peut-être été différents si notre enquête s'était déroulée dans un autre environnement. Ensuite, cette étude a été effectuée dans une période de relative morosité économique. Nous pouvons imaginer que les résultats auraient pu être différents dans un contexte économique plus favorable (état d'esprit des membres du personnel et moyens disponibles pour les actions en matière de santé et sécurité). Enfin, l'enquête a eu lieu un mois après le décès d'un collaborateur lors d'un accident du travail. De ce fait, les réponses des salariés ont sûrement été partiellement impactées par ce récent évènement tragique.

Nous pensons que ce travail peut ouvrir des pistes pour de futures recherches : comme approfondir l'étude de l'implication des travailleurs, étendre l'analyse à d'autres industries, se focaliser sur d'autres parties de la responsabilité sociale ou encore, pourquoi pas, sur un autre pilier du développement durable.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACQUIER A., & AGGERI F., « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 180, N°11, 2008, p131.-157.
- BAYLE, E. & GOND, J-P & TRAVAILLÉ DENIS, *La responsabilité sociétale des organisations : Des discours aux pratiques*, VUIBERT, 2014.
- BEAUPRÉ D., & CLOUTIER J., & GENDRON C., & JIMENEZ A., & MORIN D., « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, 33, N°14, 2008, p77.-140.
- BEN LARBI S., & LACROUX A., & LUU P., « Analyse typologique des déterminants de l'engagement des sociétés non cotées en matière de développement durable : Premiers résultats d'une enquête exploratoire », *Recherches en Sciences de Gestion*, N°96, 2013. p153.-177.
- BENOÎT-MOREAU F. & PARGUEL B. & LARCENEUX F. , Mieux vaut bien faire et le faire dire : Le rôle des notations environnementales dans la régulation du greenwashing, Actes des Etats Généraux du Management, Paris, 2009.
- BON V., & LACROUX A., & TELLER P., & VAN DER YEUGHT C, « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 96, 2013. p179.-197.
- BORTER S., & GONIN F., & GENDRE-AEGERTER D., & BORNAND T. 2011. Vers un modèle de GRH durable. 22<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- BOUTILLIER S., « Commentaire sur le texte d'Astrid Mullenbach-Servayre: l'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, N°231-232, 2008, p151.-153.
- BOWEN H-R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New-York: Harper and Brothers, 1953.
- BRILLET F., & COUTELLE P., & HULIN A., « Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue », *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 89, 2013, p3.-18.
- British Standards, Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Exigences. Série sur l'évaluation de la santé et de la sécurité au travail, 3<sup>ème</sup> tirage, 2008.
- CAPPELLETTI, L. & DUFOUR, N., « La mise en œuvre de processus d'ingénierie normative comme réponse à la tétranormalisation. Cas du secteur des complémentaires santé », *Revue Management et Avenir*, 2017, pp. 37-56.
- CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELÉE F., *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris: La Découverte, 2007.

- CHRÉTIEN L., & ARCAN G., & TELLIER G., & ARCAND M., « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, 1, N°3, 2005, p107.-128.
- CIDD, Cadre de référence. La responsabilité sociétale des entreprises en Belgique, 2006 : [https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/content/cadre\\_de\\_reference\\_rse\\_en\\_belgique\\_2006.pdf](https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/content/cadre_de_reference_rse_en_belgique_2006.pdf)
- COMEAU Y., & DAVISTER C., « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie*, 33, N°14, 2008, p203-223.
- COULON R., « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines », *Revue de l'organisation responsable*, N°1, 2006, p48.-64.
- CRILLY D. & ZOLLO M. & HANSEN M.T., "Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n°6, 2012, p.1429-1448.
- DAMAK-AYADI, S. & PESQUEUX, Y., *La théorie des parties prenantes en perspective*, 2003.
- DE CANNART D'HAMALE E., & DE WALSCHE E., & HACHEZ N, *La responsabilité sociale des entreprises: concept, pratiques et droit*, Bruges: Vanden Broele, 2006.
- DEJEAN F., GOND J-P., « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°1, 2004, p. 5-31.
- DIETRICH A., & PIGEYRE F, *La gestion des ressources humaines*. Paris: La découverte, 2005.
- DUBRION B., « Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens », *Management & Avenir*, 39, N°9, 2010 p.31-51.
- EL ABOUBI M., & CORNET A, « La formalisation de la GRH dans une PME comme enjeu d'une certification RSE », *Revue de gestion des ressources humaines*, N°83, 2012, p20.-30.
- EPSTEIN E.M, "The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future", *Journal of General Management*, 28, N°2, 2002 p1.-29.
- FERRARY M., « La GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes. L'exemple des restructurations industrielles », *Gestion 2000*, vol. 22, n° 3, 2005, p. 59-73.
- FINET A. & GIULIANO R., *Eternit: un outil de destruction massive*, Editions Estaimpuis, 2012.

- FRAISSE A.-S., & GUERFEL-HENDA, S., La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines?, 16ème Conférence de l'AGRH, Paris, 2005.
- GEY J.-M., & COURDEAU D., *Pratiquer le management de la santé et de la sécurité au travail : Maîtriser et mettre en oeuvre l'OHSAS 18001*, Paris: AFNOR., 2002.
- GOND J.-P., & EL-AKREMI A., & IGALENS J., & SWAEN V.. "Corporate Social Responsibility Influence on Employees", *Research Paper Series*, 2010, p1479-1512.
- GOND J.-P. & MERCIER S., Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature, *LIRHE*, Université des sciences sociales de Toulouse, 2005.
- HACK L., & KENYON A. J., & WOOD E. H.. A, " Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline: how should it be understood now?", *Journal of Management Cases*, N°4, 16, 2014, p46.
- HOPKINS M., The planetary bargain: Corporate social responsibility matters, *London: Earthscan*, 2003.
- IGALENS J., & TAHRI N., « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, 83, 2012, p3-19.
- MAULÉMON F., & SILVA F., « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, 23, N°3 2009, p23.-35.
- MILNE M.J. & PATTEN D.M., "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, n°3, 2002, p. 372-405.
- PARGUEL B., Communication sociétale et capital-marque, Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM, Aix-les-Bains, 2007.
- QUIROLA D. & SCHLUP M. (2001), Sustainability reporting-beyond greenwash, Actes du workshop du 7è ERCP, Suède.
- ROBBINS S., & DECENZO D., & COULTER M., *Management - L'essentiel des concepts et pratiques* (7ème ed.), France: Pearson Education, 2011.
- SLAGER R. & GOND J.-P. & MOON J., Standardization as institutional work: the regulatory power of a responsible investment standard, *Organization Studies*, vol.33, n°5-6, 2012, p. 763-790.
- TILCSIK A., "From Ritual to Reality: Demography, Ideology, and Decoupling in a Post- Communist Government Agency", *Academy of Management Journal*, vol. 53, 2010, p. 1474-1498.