

## **Proposition de communication**

Cinquièmes journées de pratique et de recherche du groupe thématique « Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage et de la formation au Management »

Thématique : Accompagner les étudiants à devenir des citoyens responsables

# **« RH citoyen » : Quelles représentations chez les étudiants de Master ?**

Fabrice Caudron

Maître de conférences – IAE Lille – LUMEN ULR 4999

Fabrice.caudron@univ-lille.fr

Lidwine Maizeray

Maître de conférences – IAE Lille – LUMEN ULR 4999

Frédéric Sauvage

Maître de conférences – IAE Lille – LUMEN ULR 4999

### **Résumé**

« Comment développer le sens des responsabilités chez nos étudiants ? » S'il s'agit là d'une question posée par des enseignants en management depuis de nombreuses années, la manière d'y répondre évolue à la lumière des problématiques sociales émergentes. Le poids de la responsabilité glisse peu à peu vers les salariés au même titre que les responsabilités ont glissé des donneurs d'ordre vers leurs prestataires lorsqu'il s'agit, par exemple, de prouver que les achats effectués sont bien qualifiables de « responsables ». Finalement, les étudiants auront aussi, et encore plus en tant que futurs gestionnaires RH, à endosser cette responsabilité. Ainsi, problématique de cette communication est la suivante : comment accompagner les étudiants en GRH pour qu'ils deviennent des professionnels responsables ?

Dans cette communication, nous présentons le résultat d'une expérience menée auprès d'étudiants en 1<sup>ère</sup> année de Master Gestion des Ressources Humaines. 62 étudiants en alternance ont participé à une rentrée organisée sous le signe de l'innovation pédagogique et de la citoyenneté. L'expérience pédagogique qui leur a été proposée visait à leur faire produire une réflexion collective à partir de l'affirmation suivante : « Gestionnaire RH citoyen »

Trois dimensions ressortent de l'analyse :

1. La citoyenneté c'est avoir des droits, des devoirs et respecter des règles,
2. La fonction RH est une fonction technique qui a des responsabilités vis-à-vis de son environnement,
3. Le gestionnaire RH sera confronté à des problématiques environnementales majeures conjugués aux changements induits par le processus de digitalisation et les évolutions sociétales.

### **Mots clés**

Expérience pédagogique, citoyenneté, pratiques de GRH, représentations

« Comment développer le sens des responsabilités chez nos étudiants ? » S'il s'agit là d'une question posée par des enseignants en management depuis de nombreuses années, la manière d'y répondre évolue à la lumière des problématiques sociales émergentes. Ainsi la responsabilité managériale ne relève plus uniquement de la capacité à décider et à diriger au sens d'un management d'inspiration taylorienne, mais intègre désormais des questionnements humains (vers des pratiques managériales plus collaboratives), sociétaux (la gestion de la diversité par exemple) ou environnementaux (l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement physique). Il en résulte une nouvelle manière de poser la question de la responsabilité managériale qui intègre la capacité à intégrer des enjeux plus larges dans un contexte de forte incertitude et de ruptures. La formation des futurs cadres doit-elle tenir compte de ce contexte pour développer une nouvelle manière de concevoir la responsabilité individuelle et organisationnelle ?

A l'échelle de l'organisation, la question de la responsabilité sociale de l'entreprise est très largement discutée dans les sciences de gestion (Touchelay, 2013) dans la mesure où de « vertueuse » elle est devenue un facteur de performance pour les organisations (Uzan, Brunaud, 2018). Questionner la place et le rôle des entreprises dans notre société n'est pas récent mais, face aux enjeux sociaux et environnementaux de plus en plus prégnants (Capron, 2013), et renforcés notamment à un niveau français par la loi PACTE<sup>1</sup> de 2019 visant à renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux pour les organisations, des travaux ont révélé l'importance de l'influence de la RSE sur les comportements de ses parties prenantes, dont notamment les salariés (Gond et al., 2010).

Dépassant la simple question de l'attractivité et de la fidélisation de ses collaborateurs par le prisme de la RSE, les organisations peuvent choisir de renouer avec la dimension éthique historique de la responsabilité et au sens latin du terme de répondre de ses actes et qui va pouvoir ainsi se décliner à un niveau individuel par l'intermédiaire des salariés qui évoluent en leur sein.

A l'échelle de l'individu, la question de la responsabilité renvoie directement aux conséquences de décisions d'ordre professionnel. Agir en individu conscient des conséquences de ses actes c'est aussi faire le lien avec l'exercice de la citoyenneté au sens large. Cette citoyenneté revêt plusieurs aspects (Schnapper D., 2000) :

- Juridique : tout citoyen possède des droits et des devoirs,
- Politique : le citoyen détient une part de la souveraineté politique (les gouvernants obéissent aux gouvernés),
- Social : on est citoyen parce qu'on fait partie de la même organisation politique, c'est ainsi que se crée le lien social (« égale dignité de tous »).

Le poids de la responsabilité glisse peu à peu vers les salariés au même titre que les responsabilités ont glissé des donneurs d'ordre vers leurs prestataires lorsqu'il s'agit, par exemple, de prouver que les achats effectués sont bien qualifiables de « responsables ». Finalement, les étudiants auront aussi, et encore plus en tant que futurs gestionnaires RH, à endosser cette responsabilité. Ainsi, problématique de cette communication est la suivante : **comment accompagner les étudiants en GRH pour qu'ils deviennent des professionnels responsables ?**

Dès lors, comment définir la citoyenneté dans le contexte d'une organisation ? Concrètement, comment accompagner les étudiants en formation dans le développement de leur « sens des responsabilités » ? C'est cette question de départ qui a guidé l'expérience pédagogique présentée ci-après.

Dans cette communication, nous présentons le résultat d'une expérience menée auprès d'étudiants en 1<sup>ère</sup> année de Master Gestion des Ressources Humaines. 62 étudiants en alternance ont participé à une rentrée organisée sous le signe de l'innovation pédagogique et de la citoyenneté. L'expérience

---

<sup>1</sup> Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

pédagogique qui leur a été proposée visait à leur faire produire une réflexion collective à partir de l'affirmation suivante : « Gestionnaire RH citoyen » et fondée sur l'idée que GRH et RSE sont étroitement liées (Comeau et Davister, 2008) car la « RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une entreprise » (Barthe, Belabbes, 2016, p 97). Notre question de recherche concrète peut être formulée ainsi : **Quelles sont les représentations sociales partagées par les étudiants autour de la notion de « RH citoyen » ?**

Nous interrogeons dans un premier temps le concept de citoyenneté dans le contexte de pratiques professionnelles liées à la gestion des ressources humaines. Dans un deuxième temps, nous présentons la méthodologie et le déroulement de l'étude de cas expérimentale. Enfin, dans un troisième temps, nous exposons les données recueillies et les résultats de l'expérience.

## 1. Citoyenneté et GRH

Quel lien entre citoyenneté et GRH ? Si la notion de citoyenneté renvoie à un statut politique, le terme de GRH renvoie quant à lui à une fonction technique au sein des organisations. Nous proposons d'abord d'interroger la perspective offerte par les théories de la « *corporate citizenship* » pour envisager dans un second temps un « management humain » comme réponse à notre première question.

### 1.1. La « *corporate citizenship* » : le bon citoyen et l'entreprise citoyenne

La *corporate citizenship* se rapporte à deux approches complémentaires : d'un côté il s'agit de questionner le comportement citoyen du salarié au sein de son entreprise (1.1.2.), de l'autre, il s'agit d'interroger le comportement citoyen de l'entreprise en tant que tel (1.1.1.).

#### 1.1.1. L'entreprise citoyenne

Ce courant de pensée relève d'une approche « *business and society* », dont l'enjeu est de redéfinir le lien qui unit l'entreprise et la société qui se résume en quatre impératifs moraux (Carroll A.-B., 1998, p 1 ; Hemphill T.-A., 2004) : faire du profit, respecter la loi, adopter un comportement éthique et avoir de bonnes relations avec les *stakeholders* (dans une acception proche de la philanthropie).

Le problème de la citoyenneté organisationnelle émerge à partir de deux constats (Manville B. et Ober J., 2003) :

- Les entreprises ne reconnaissent des droits de propriété qu'aux apporteurs de capitaux financiers, en aucun cas aux apporteurs de capitaux intellectuels,
- Les entreprises sont gouvernées avec de petites équipes de managers au sommet de la hiérarchie et on ne motive les salariés que sur le principe pavlovien du stimulus-réponse.

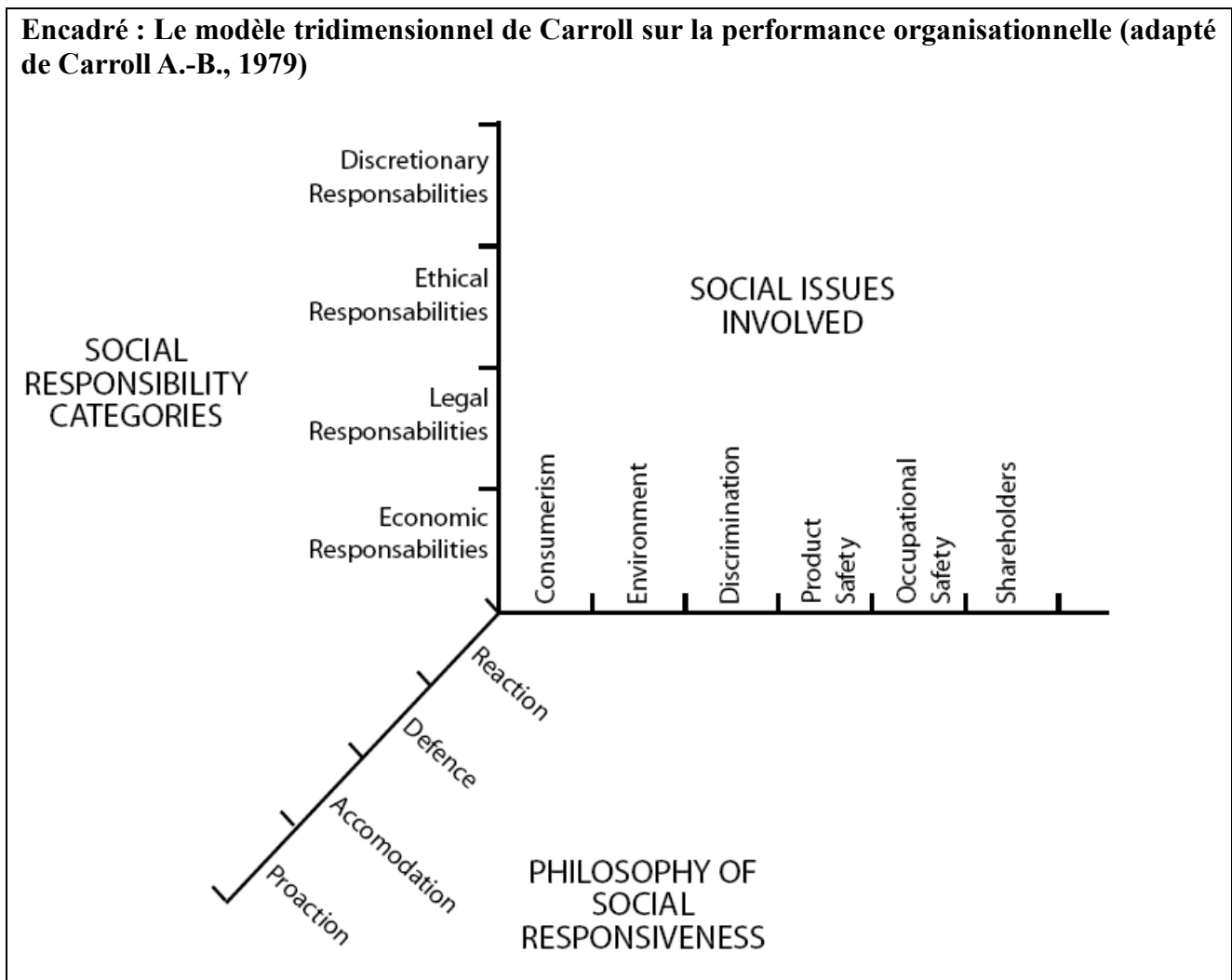
Ces deux paramètres expliqueraient notamment le manque de motivation des salariés au travail ou la rétention d'information. Il faudrait donc construire une entreprise composée de citoyens pour que ceux-ci favorisent l'adaptation structurelle de l'organisation face à un environnement changeant (Manville B. et Ober J., 2003, p 53). A ce titre, certains auteurs préfèrent utiliser l'expression « *corporate administration of citizenship* » (CAC) afin de donner une dimension élargie à la *corporate citizenship* qui conférerait alors à l'entreprise le statut de citoyen (pas seulement aux salariés). Sur le plan théorique, le but de ce courant est donc de conceptualiser le rôle de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit du rôle particulier de l'entreprise dans une sphère dont elle est d'ordinaire exclue : la sphère socio-politique (Matten D. et Crane A., 2005).

Carroll estime que les questionnements de la *corporate citizenship* peuvent être formulés ainsi (Carroll A.-B., 1979) :

- Que peut-on inclure dans la notion de responsabilité sociale de l'entreprise ?

- Quelles sont les priorités sociales de l'entreprise ?
- En quoi consiste la responsabilité d'une entreprise et de quoi est-elle redevable ?

Ce courant vise donc à proposer des normes comportementales réellement citoyennes pour l'entreprise. En guise de réponse, Carroll propose un modèle tridimensionnel (largement repris dans la littérature et dont nous proposons une adaptation dans l'encadré ci-dessous) qui doit permettre d'allier comportement citoyen et performance organisationnelle.



En combinant chacune des trois dimensions, l'entreprise doit pouvoir développer un comportement citoyen qui favorise sa performance. Dans cette perspective, performance sociale et performance économique sont liées par un lien de causalité de la première sur la seconde. Il est également possible d'introduire un feed-back. On retrouve fréquemment les dimensions décrites par Carroll dans les « *corporate citizenship reports* » de grandes entreprises. Ces documents contiennent souvent des propos emprunts d'humanisme ou d'une pensée écologique qui laissent entrevoir un pilotage des entreprises plus respectueux de l'environnement.

Derrière cette notion de citoyenneté organisationnelle, c'est aussi un discours conformiste qui est tenu : le bon citoyen c'est celui qui respecte les règles sans les remettre en cause et qui comprend que le bien commun (celui de la communauté que constitue l'entreprise) passe avant l'intérêt individuel... Il s'agit, très souvent, une rhétorique de la conformité et de la normalisation des comportements qui s'exprime souvent sous la forme d'impératifs et de principes, justifiés par la nécessité de préserver la réputation de l'entreprise (adapté de McIntosh et al., 1998) :

- L'entreprise devient un acteur social majeur, il existe un nouvel équilibre à construire entre les affaires, l'Etat et la société civile.
- L'entreprise et les individus doivent penser globalement.
- L'entreprise se développe là où la société se développe.
- Pour que les gens évoluent, il faut que la planète se porte bien.
- L'entreprise est une communauté d'individus.

### 1.1.2. Un salarié-citoyen au sein d'organisations non démocratiques ?

Le titre de ce paragraphe contient en lui-même deux oxymores :

- Peut-on être salarié ET citoyen au sein d'une organisation ?
- Peut-on être citoyen ET membre d'une organisation non démocratique ?

Démocratie dans l'entreprise ? Lieu d'exercice d'un pouvoir hiérarchique, l'entreprise dans sa forme la plus répandue semble, par nature, nier la possibilité d'un fonctionnement démocratique. Les statuts juridiques qui permettent un fonctionnement dit « démocratique » restent minoritaires (les SCOP par exemple).

Comment penser la démocratie au sein d'organisations qui, dans leur forme « orthodoxe », fonctionnent comme autant de « tyrannies privées » (Chomsky, 2003) : si le pouvoir y est exercé de manière légitime et légal, il n'en reste pas moins un pouvoir absolu contraire aux principes démocratiques dès lors que le manager bénéficie, à l'égard des travailleurs dont il a la charge, d'un lien d'autorité qui se décline en lien de subordination caractéristique du contrat de travail. Les réflexions liées à l'exercice d'une gouvernance démocratique partent d'un constat simple : « il y a urgence à ouvrir le débat sur une démarche qui, plutôt que de prévoir, s'efforce désormais de stimuler l'intelligence partagée des acteurs tout au long du processus de décision » (Heurgon E. et al., 2000, p 5).

Est-il pertinent de faire un parallèle entre démocratie politique et exercice de la citoyenneté en organisation ? Les contextes n'ont, semble-t-il, rien à voir et pourtant, on trouve de nombreux arguments favorables à cette transposition (Butcher D. et Clarke M., 2002). Selon les mêmes auteurs, la création d'organisations plus démocratiques apparaît aujourd'hui stratégique et cela reviendrait à accepter un mode de fonctionnement plus politique dans l'entreprise. Les avantages à démocratiser l'entreprise, c'est-à-dire, intégrer un système de gouvernement plus démocratique, seraient nombreux (cf. encadré ci-dessous traduit et adapté de Butcher D. et Clarke M., 2002).

#### **Encadré : Les avantages à démocratiser l'entreprise**

La démocratisation de l'entreprise jugé comme système politique et gouvernement :

- Perçu comme légitime.
- Meilleur respect et prise en compte des différents *stakeholders*.
- La confrontation des buts et des idées est encouragée.
- Le débat est légitime.
- Un processus positif de représentation formelle.

L'organisation des entreprises actuelles jugées d'un point de vue politique :

- Perçu comme illégitime (car autocratique).
- La prise en compte des intérêts différents est limitée.
- La confrontation n'est pas tolérée.
- Le débat est illégitime.
- Un processus négatif et frustrant de management hiérarchique.

La démocratisation de l'entreprise, c'est-à-dire l'exercice d'une forme de citoyenneté par les salariés,

pourrait donc sur un plan théorique avoir un impact positif sur le fonctionnement de l'entreprise en dépassant les limites de l'organisation hiérarchique à travers le débat, la confrontation d'idées et un système de représentation perçu comme plus légitime que la hiérarchie. Au-delà de ces considérations normatives, certaines études tendent à montrer que la démocratie en entreprise peut avoir des effets positifs tant au niveau des salariés qu'au niveau de sa performance (Darr A. et Lewin A.-C., 2001). Mais d'autres études tendent à montrer que cet impact positif est loin d'être manifeste et que la démocratie peut aussi avoir un impact négatif (Cohen A. et Vidoga E., 1998).

### 1.1.3. La responsabilité : un concept clé pour lier citoyenneté et entreprise

Le point de départ de notre recherche portait sur l'exercice du « sens des responsabilités » par des étudiants en management. L'étymologie peut-elle nous éclairer à ce sujet ? Le mot « responsable » vient de *responsere* : répondre de. De quoi ? De ses actes, de ses pratiques ou de ses choix notamment. Donc être responsable c'est répondre de ce que l'on fait envers quelqu'un ou quelque chose. Comme le note Gomez lors d'une conférence inaugurale à un colloque traitant de management responsable, « on ne peut être responsable en soi » (Gomez P.-Y., 2004). Il faut donc fixer des limites à la responsabilité, en fonction du niveau auquel on se trouve, mais aussi en fonction des acteurs concernés par la situation. Parlant de management responsable, Gomez propose un tableau synthétique qui vise à établir des frontières de responsabilité. Il existerait alors plusieurs formes de responsabilité liées à des finalités ou des enjeux divers (Gomez P.-Y., 2004).

**Tableau : Les formes de responsabilité selon Gomez**

Qui est acteur du management responsable ?	De quoi le management est-il responsable ?	Envers qui le management est-il responsable ?	Sur quel système de valeur la responsabilité est-elle établie ?	Jusqu'à quand est-on tenu pour responsable ?	- Com pl exi té  +  ↓
Le dirigeant	Des moyens	Les actionnaires / la hiérarchie	Social	Dans le présent	
Des managers intermédiaires	Des objectifs	Les parties prenantes	Légal	A la génération prochaine	
L'entreprise	Des fins, du sens	Autrui	Moral	A toutes les générations	

La nature de la responsabilité est donc différente en fonction du niveau auquel on se place. Mais on peut aussi se demander dans quelle mesure il est pertinent d'élaborer une telle distinction. Les différents types de responsabilité peuvent aisément interagir. Tout dirigeant doit légalement répondre de ses actes : « tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à la réparer » (Article 1382 du Code Civil de 1804). Ainsi la « responsabilité managériale » peut-elle prendre des formes variées selon le niveau hiérarchique ou le type de fonction occupée.

### 1.2. Une GRH responsable : vers un « management humain » ?

Appliqué à la Gestion des Ressources Humaines, le concept de responsabilité renvoie à des pratiques professionnelles très hétérogènes. Qu'entend-on par « GRH responsable » ?

Le plus souvent, les auteurs associent GRH responsable et RSE (Responsabilité Sociale / Sociétale de l'Entreprise) (Barthe N, Belabbes K., 2016). Derrière le terme français de RSE, on retrouve de nombreuses acceptions, mais aussi, une variété impressionnante d'appellations et de confusions (Allouche J. *et al.*, 2004). A titre d'exemple, dans les publications anglo-saxonnes, on retrouve des

termes aussi variés que (Valor C., 2005, p 191) :

*Corporate social responsibility, public responsibility, corporate social responsibilities, corporate societal responsibility, corporate social responsiveness, corporate social performance, corporate citizenship, business citizenship, stakeholding company, business ethics, sustainable company, et enfin a triple bottom-line approach.*

Nous adopterons donc l'expression qui est, semble-t-il, la plus répandue dans les publications francophones : la responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (RSE).

### 1.2.1. La RSE : vers des pratiques de GRH plus responsables

En juillet 2001, la Commission européenne, dans sa collection « Livre Vert », définit la RSE comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Une telle définition montre l'enjeu de la question, mais dans le même temps, sa difficulté et son côté « auberge espagnole ».

La notion connaît un succès incontestable « auprès des dirigeants d'entreprise [et] traduit la volonté de mieux maîtriser les contraintes sociétales et de favoriser un développement commercial et une performance économique durable » (Attarça M., Jacquot T., 2005, p 1). Selon ces mêmes auteurs, il existerait quatre types de responsabilités, valables aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel :

- La responsabilité économique : c'est la logique productiviste et financière (générer des profits et créer de la richesse),
- La responsabilité légale : le respect des lois et des politiques publiques,
- La responsabilité éthique : information des usagers, honnêteté etc.,
- La responsabilité discrétionnaire : adopter un comportement de « bon citoyen », capable d'initiatives charitables.

La Commission Européenne, par exemple, à travers sa Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales et pour faire suite au livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (juillet 2001), fait très tôt de la RSE un axe stratégique. L'argument tient au fait que l'adoption d'une démarche de RSE par les entreprises européennes est susceptible d'améliorer l'impact des mutations macroéconomiques. L'entreprise tient compte des « externalités négatives » en matière sociale ou d'écologie.

La notion de responsabilité sociale de l'entreprise recouvre donc des problématiques transversales. Les entreprises auraient à jouer un rôle de plus en plus important dans les questions sociales surtout face à une désimplification progressive de l'Etat providence. Ainsi, « le rôle des affaires économiques dans la société du 21<sup>ème</sup> siècle a évolué pour ne plus être seulement un sujet philanthropique, il se rapporte aujourd'hui à la façon dont une entreprise construit et trouve sa place dans la société », (Warhurst A., 2005). Bowen définit la responsabilité sociale ainsi :

*« 1. Le terme de responsabilités sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société. [...] Des synonymes de la responsabilité sociale sont 'la responsabilité publique', les 'obligations sociales', ou la 'morale d'entreprise'.*

*2. le terme doctrine de la responsabilité sociale renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »* (Bowen H., p 6, cité par Acquier A. et Gond J.-P., 2005, p 8).

La responsabilité sociale devient alors une opportunité permettant d'améliorer l'articulation entre l'économie et la société. L'initiative est individuelle mais doit aussi s'incarner dans des institutions qui favorisent la coopération entre les acteurs concernés. C'est à la fois un enjeu individuel (le

comportement du dirigeant) et social (l'impact de l'entreprise sur son environnement). Le « bien public » fait directement partie des critères de décision des dirigeants. Et tout ceci est lié à des positions religieuses empruntées de protestantisme voire, dans une certaine mesure, de catholicisme social (Acquier A. et Gond J.-P., 2005).

La réflexion sur la RSE tente de mettre en évidence les contradictions et les conséquences négatives (internes ou externes) d'une vision de l'économie strictement inspirée de la théorie néo-classique : « *Society is put in jeopardy of powerful self-interest which has no constraint beyond its own interest* » (Reilly B.-J., Kyj M.-J., 1994, p 37).

L'enjeu est ainsi de ne plus considérer l'entreprise comme indépendante par rapport à son environnement mais bien de la concevoir comme une institution « encastrée » dans un système (Granovetter M., 1985). L'entreprise n'est plus seulement un sous-système mais devient un élément constitutif de la société entrant en interaction avec ce qui l'entoure. La révolution est de taille dans la mesure où, comme le fait remarquer Sen (Sen A., 1987), l'ensemble des institutions sociales s'est en grande partie démocratisé. La famille a changé pour plus de participation et d'échange (transformation de la famille traditionnelle), la religion tend à développer un discours plus tolérant vis-à-vis de ce qui l'entoure, le droit tente de codifier les pratiques socialement acceptables etc. seul reste alors le système économique qui ne dépasse jamais l'horizon de l'intérêt individuel. La RSE ne peut donc exister dans un système construit sur un modèle d'inspiration strictement libérale, répondant aux impératifs individualistes de la théorie néo-classique. Une logique de responsabilité sociale ne peut émerger que dans un contexte favorable à un questionnement du postulat utilitariste.

La RSE permettrait-elle de construire un modèle d'entreprise citoyenne pertinent ? Cet argument corroborerait l'idée selon laquelle l'émergence de la RSE traduirait l'entrée dans l'entreprise d'exigences démocratiques, une interaction accrue entre l'entreprise et la société. A ce sujet, le Centre des Jeunes Dirigeants a proposé « Neuf principes pour construire l'entreprise citoyenne » (Congrès de Nantes, « Vers une entreprise citoyenne », 1992) :

2. *La première responsabilité de l'entreprise citoyenne est de rendre les hommes autonomes et responsables. [...]*
3. *Chaque collaborateur a une vie en dehors de l'entreprise : l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle garantit son épanouissement.*
4. [...]
5. *Le respect de l'environnement doit devenir une composante de la culture et de la stratégie de l'entreprise. [...]*
6. *Traiter ses fournisseurs comme ses clients, c'est établir entre donneurs d'ordre et sous-traitants un véritable partenariat fondé sur un objectif commun de prospérité locale. [...]*
7. *Pour lutter contre l'exclusion, il faut la prévenir par l'employabilité et adapter l'entreprise à l'homme. [...]*
8. *L'entreprise ne peut pas croître dans le désert : servir la cité c'est aussi servir l'entreprise. [...]*

Le comportement des entreprises ne relève peut-être que de l'isomorphisme (DiMaggio P.-J., Powell W.-W., 1983) ou d'un mythe rationnel (Meyer J., Rowan B., 1977). Cela dit, « le rôle moteur de la RSE pour stimuler les acteurs à s'engager dans une meilleure compréhension de l'interaction entre la société et l'organisation » devient de plus en plus difficilement contestable (Béji-Bécheur A., Bensebaa F., 2005, p 25).

A travers cette émergence de la RSE, on découvre une évolution de la gestion des entreprises et, en particulier, des pratiques de GRH : d'une approche substantialiste (elle n'a de fin que pour elle-même et selon une logique technique interne propre) on s'oriente vers une approche plus « ouverte », c'est-à-dire tenant compte de ce avec quoi elle interagit. Promouvoir une démarche de RSE, ce serait adopter des modes de fonctionnement qui laissent une place plus grande à la démocratie et cela pose



donc l'enjeu d'un exercice de la citoyenneté et d'une nouvelle forme de management.

### 1.2.2. Vers un « management humain »

Intégrer aux pratiques de GRH une logique « RSE » revient à envisager le changement profond d'un métier à forte dimension technique, qui fasse émerger « une analyse critique de l'existant et répond à une conviction forte et largement partagée : celle de ne plus faire de la personne humaine un coût à combattre ou une ressource malléable, corvéable et jetable, mais bien un sujet, une intelligence à mobiliser, à séduire et à respecter » (Dietrich et Taskin, 2016, p 216). Ainsi le « management humain » ne nie pas l'expertise professionnelle propre aux praticiens de ressources humaines mais dépasse une approche techniciste pour la compléter d'une vision humaniste (bienveillante ?) de l'être humain au travail. Cette transformation est décrite dans le tableau ci-dessous.

	<b>GRH</b>	<b>Management Humain</b>
<b>Principe organisateur</b>	Contribuer à la performance de l'entreprise	(ré)humaniser le travail pour contribuer à la mission de l'organisation
<b>Finalités</b>	Créer de la valeur (économique)	Produire du sens et de la reconnaissance au travail
<b>Principe de cohérence – source de légitimité</b>	Justifier le ROI des pratiques et politiques RH mises en œuvre	Assurer que les pratiques et politiques RH soient justes, respectueuses des personnes et fassent sens
<b>Objets</b>	Individus, groupes, performance (indicateurs), pratiques et politiques de gestion	Travail et métiers (expertises professionnelles), travailleur
<b>Acteurs clés</b>	DRH stratégique, département RH, people managers	Manager bienveillant, stratège (acteur politique, duo avec CEO, membre du comité de direction)
<b>Instruments</b>	Discours, pratiques et politiques RH, particulièrement dans les domaines de l'engagement et désengagement, de la rémunération, de l'attraction/fidélisation	Discours, politiques RH, spécialement dans les domaines touchant à l'expérience professionnelle (formation, appréciation et gestion des carrières)
<b>Interactions avec les parties prenantes</b>	Principalement le top management et les décideurs (actionnaires, politiques), représentants du personnel	Toutes les parties prenantes sont mobilisées, en particulier les travailleurs, réelle préoccupation sociétale (jouer un rôle dans la société)

Source : adapté de Dietrich et Taskin (2016, p 220)

## 2. Etude de cas expérimentale

Nous décrivons dans un premier temps la méthodologie employée dans le cadre de notre étude de cas expérimentale. Dans un deuxième temps, nous présentons l'expérience réalisée.

### 2.1. Méthodologie

L'expérience pédagogique présentée ici s'est déroulée le jour de la rentrée universitaire 2021. Après une année complète à distance, les étudiants se sont retrouvés en présentiel pour être accueillis par l'équipe pédagogique du Master GRH pour lequel ils ont passé un processus de sélection sur dossier.

Ce sont donc 63 étudiants de 1<sup>ère</sup> année de Master en alternance qui se sont vu proposer un scénario réflexif ayant pour thème : « Gestionnaire RH citoyen ». Ce thème leur a été simplement exposé avec la consigne de produire une réflexion collective au moyen du matériel mis à disposition, en 1 heure maximum. Les étudiants ont été répartis en 4 sous-groupes, dans 2 salles de cours, et disposaient d'un matériel pédagogique varié pour traiter du thème proposé.

**La liste du matériel mis à disposition :** 2 salles de cours, panneaux en carton de 1m x 1m50, tubes de peinture, feutres, crayons de couleur, colle, agrafes, scotch, fil de laine, et divers matériaux festifs.

Du point de vue de l'apprentissage, les enseignants souhaitent que les étudiants puissent :

- Faire preuve de réflexivité à partir d'un thème lié à leur métier cible,
- Initier une dynamique de groupe qui lance officiellement leur formation,
- Mobiliser un usage global du corps dans leur apprentissage et évitant une disposition physique contraignante.

A l'issue de l'expérience, les 4 groupes étaient invités à présenter leur travail devant les enseignants. Cette présentation a fait l'objet d'un enregistrement. Un questionnaire post expérience pédagogique leur a été administré par l'intermédiaire d'un formulaire Google.

#### **Les questions posées à l'issue de l'expérience :**

Q1 - Pour vous, qu'est-ce qu'être « citoyen » ?

Q2 - Pour vous, quels sont la place et le rôle d'un.e RRH/DRH au sein d'une entreprise ?

Q3 - La fonction RH a-t-elle des responsabilités particulières dans la société ? Si oui, lesquelles ?

Q4 - Pour vous, qu'est-ce qu'un.e RRH/DRH responsable ? Quelles seraient ses actions concrètes d'un point de vue professionnel ?

Q5 - De votre point de vue, quels sont les principaux enjeux sociétaux qui concerneront les RRH/DRH dans les 5 à 10 ans ?

Q6 - Quel RRH/DRH aimeriez-vous être dans 10 ans ?

### 2.2. Le dispositif pédagogique : une rentrée sous le signe de l'entraide et collaboration

Le dispositif physique mis en place et présenté ci-après au moyen de photos prises lors de la séance montre l'appropriation libre de la salle de cours de la part des étudiants.



Les étudiants étaient invités à amener leur goûter et des boissons en mode « auberge espagnole » afin de permettre un moment de convivialité pendant et à l'issue de l'expérience.



## 2.2. Processus de création

Après un moment d'échange et de discussion (de 15 à 30 minutes), tous les groupes ont engagé la fabrication d'un visuel / support synthétisant leur réponse au thème proposé. Ils ont librement utilisé le matériel mis à leur disposition.



La plupart de groupes ont regroupé des tables afin de construire leur support. Un seul s'est installé par terre en se répartissant tout autour de leur création.



A l'issue de l'heure de travail collectif, les groupes ont été invité à présenter leurs créations aux enseignants.

### 3. Résultats : la construction d'une représentation partagée d'une « RH citoyenne »

Nous présentons dans un premier temps les supports créés par les étudiants avec de proposer un traitement du questionnaire qui leur a été adressé à l'issue de l'expérience.

#### 3.1. Les productions des étudiants : processus collaboratif et émergence des représentations

##### Création 1 : l'arbre du gestionnaire RH citoyen

Cette première création nous propose un arbre du gestionnaire citoyen dont le tronc représente « l'humain » et les branches, un ensemble de pratiques professionnelles (formation, recrutement, ...), de valeurs (intégration, respect, ...) et de concepts RH (employabilité, RSE, ...).



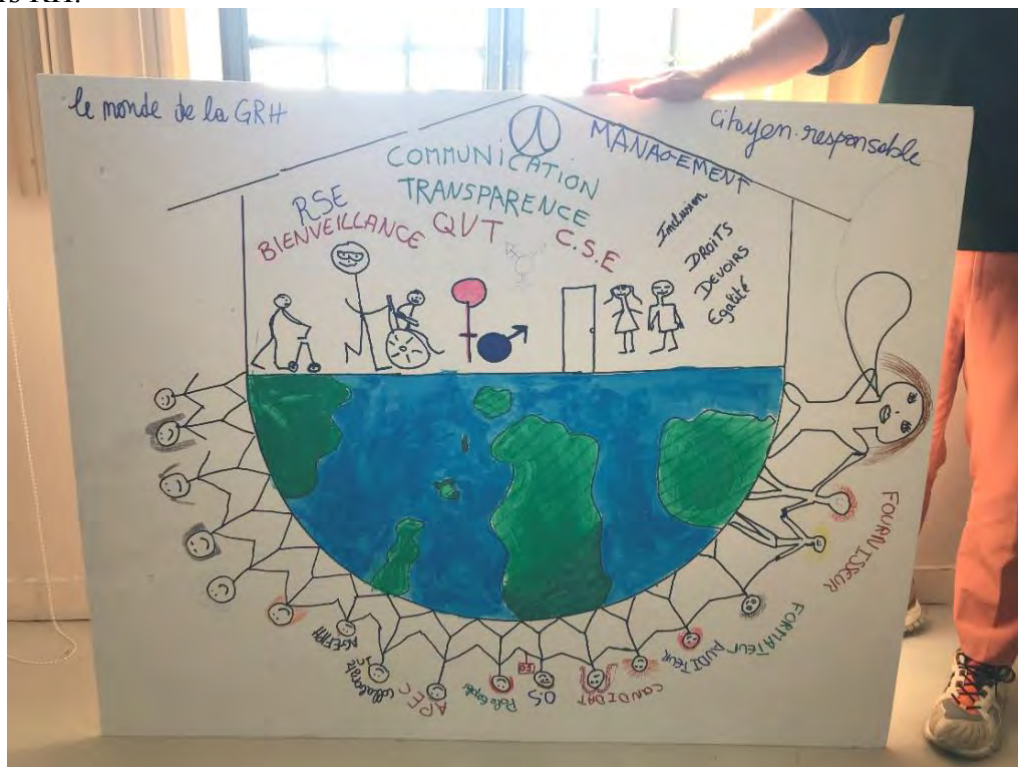
## Création 2 : le gestionnaire RH citoyen au cœur d'un réseau de pratiques

Pour cette deuxième création, les étudiants ont repris les termes clés du thème proposé pour mettre en exergue le lien entre des problématiques globales (écologie, justice) et pratiques de GRH (QVT, GPEC, ...).



## Création 3 : le monde du gestionnaire RH responsable et citoyen

La 3<sup>ème</sup> création met l'accent sur le lien entre concept citoyens et acteurs des ressources humaines. Sur la première photographie sont représentés des concepts tels que « bienveillance », « transparence », etc. La seconde photographie représente le visuel retourné, qui présente les acteurs des métiers RH.





### Création 4 : la trilogie du gestionnaire RH citoyen

Le visuel 4 propose un triptyque relevant du développement durable et représente un gestionnaire RH soucieux de créer une cohérence entre des pratiques et des concepts hétérogènes.



## 3.2. Feed-back des étudiants : une interpellation constructive

Après une analyse thématique des réponses des étudiants au questionnaire en ligne, il ressort de l'analyse 3 dimensions.

### **Dimension 1 : la citoyenneté c'est avoir des droits, des devoirs et respecter des règles**

Les représentations majoritaires portées par les étudiants sur le thème de la citoyenneté fait ressortie 3 sous-thèmes :

#### *1. Etre responsable c'est avoir des droits et des devoirs.*

Être citoyen c'est d'abord faire preuve de responsabilité en bénéficiant de droits et en respectant ses devoirs. Cette représentation de la citoyenneté ressort de façon nettement majoritaire dans les propos des étudiants :

« Participer à la vie de l'entreprise et avoir des droits et des devoirs ».

« Être responsable ».

« Il a des droits et des devoirs, il suit une morale ».

« Personnage responsable ».

« Avoir des droits et des devoirs ».

« C'est une personne responsable de ses actes et leurs impacts. C'est savoir utiliser et connaître ses droits et veiller à ses devoirs ».

#### *2. Respecter des règles.*

Un deuxième sous-thème majoritaire émerge de l'analyse : le citoyen est une personne qui respecte des règles. Les affirmations sont, de ce point de vue, très claires :

« C'est la capacité à respecter les règles et s'adapter au changement ».

« Personne qui appartient à une population définie avec des règles ».

« C'est quelqu'un qui vit en communauté et qui respecte les règles ».

« Un citoyen est une personne jouissant de droits et qui respecte les règles ».

#### *3. Acteur altruiste du changement*

Le 3<sup>ème</sup> sous-thème renvoie à une vision active de la citoyenneté : le citoyen est un acteur de changements sociaux respectueux d'autrui :

« A l'écoute et respectueux de la société ».

« Etre citoyen c'est veiller au bien-être et au respect de notre environnement et de l'ensemble des individus qui nous entourent ».

« Etre citoyen signifie être solidaire ».

« Un citoyen pour moi c'est respecter les autres, savoir vivre en société ».

### **Dimension 2 : la fonction RH est une fonction technique qui a des responsabilités vis-à-vis de son environnement**

Les sous-thèmes relevés, par ordre d'importance : fonction technique, rôle social par rapport à la société.

#### *1. La fonction RH est d'abord une fonction technique*

Il ressort des réponses des étudiants l'affirmation que la GRH constitue d'abord une fonction technique qui concourt à la performance de l'entreprise :

« Recruter et faire fonctionner l'entreprise ».

« Responsabilité en terme de réglementation du contrat de travail, rémunération, etc. ».

« Formation, recrutement, intégration, projets transversaux ».

« La bonne gestion des salariés, formations, intégration ».



## *2. La fonction RH est responsable vis-à-vis de son environnement*

L'affirmation de la dimension technique première de la GRH ne nie pas pour autant l'importance du lien que cette fonction maintient avec des problématiques sociétales plus globales :

*« Elle doit permettre à ses collaborateurs, le travail restant l'un des ciments de la société, de s'épanouir dans leur vie professionnelle ».*

*« Faire évoluer les mentalités ».*

*« Elle a la responsabilité de faire évoluer les stéréotypes au sein de la société ».*

*« Mettre en place une démarche de RSE ».*

## **Dimension 3 : le gestionnaire RH sera confronté à des problématiques environnementales majeures conjugués aux changements induits par le processus de digitalisation et les évolutions sociétales**

Les sous-thèmes relevés, par ordre d'importance : la problématique écologique, l'impact du numérique et les problématiques sociétales.

### *1. Le gestionnaire RH sera confronté à la problématique écologique*

Si les verbatims ne font pas émerger de propos techniques et pointus quant à la question de l'écologie et du réchauffement climatique, les étudiants manifestent une sensibilité vis-à-vis de ces thèmes :

*« L'engagement écologique de l'entreprise ».*

*« Les RRH seront concernés par les enjeux environnementaux ».*

*« Les entreprises sont de plus en plus impliquées dans le développement durable ».*

*« Responsabiliser les salariés aux enjeux environnementaux ».*

### *2. L'impact du numérique va bouleverser les pratiques de GRH*

Une grande partie des étudiants évoque le bouleversement qu'apportent d'ores et déjà les technologies digitales dans leur métier :

*« Les RRH seront concernés par la digitalisation ».*

*« L'intelligence artificielle ».*

*« Le remplacement des ressources humaines par des machines ».*

### *3. Le rôle joué par les RH dans l'évolution des mentalités vis-à-vis des problématiques sociétales*

En tant que fonction intimement liée à la gestion de l'humain en entreprise, les RH auront à gérer et à faire intégrer dans l'entreprise des prises de consciences sociétales :

*« L'arrivée d'une nouvelle génération ».*

*« L'accès à l'emploi pour toutes les catégories de personnes ».*

*« L'égalité homme/femme et les sujets de société ».*

*« L'inclusion ».*

## Conclusion / Discussion

Notre expérience pédagogique a permis de mettre en valeur les représentations d'étudiants en 1<sup>ère</sup> année de Master GRH autour de leur métier. Notre objectif était de leur proposer une réflexion collective sur le thème « Gestionnaire RH citoyen ». Notre question de recherche était ainsi posée : **quelles sont les représentations sociales partagées par les étudiants autour de la notion de « RH citoyen » ?** Trois dimensions ressortent de l'analyse :

1. La citoyenneté c'est avoir des droits, des devoirs et respecter des règles,
2. La fonction RH est une fonction technique qui a des responsabilités vis-à-vis de son environnement,
3. Le gestionnaire RH sera confronté à des problématiques environnementales majeures conjugués aux changements induits par le processus de digitalisation et les évolutions sociétales.

En guise de conclusion, nous proposons à la discussion trois pistes de réflexion en lien avec notre problématique : **comment accompagner les étudiants en GRH pour qu'ils deviennent des professionnels responsables ?** La première porte sur les questions pédagogiques, les deux suivantes sur le métier de gestionnaire RH tel qu'il sera exercé par nos étudiants.

### **L'intérêt pédagogique de l'usage de la pédagogie active et de la pensée visuelle**

Si la pertinence de l'usage des pédagogies actives dans l'enseignement supérieur n'est plus discutée (Fayolle et Verzat, 2009), le niveau de reconnaissance de chacune d'entre elles n'est pas homogène. L'apprentissage par problème constitue par exemple une pratique pédagogique largement reconnue (Toutain et Salgado, 2014). D'autres pratiques pédagogiques restent encore peu connues et peu répandues. C'est le cas des usages liés à la pensée visuelle qu'incarne notamment le *sketchnoting*. « La force de la pensée visuelle vient de l'association qu'elle met en place entre les systèmes verbal et visuel, dont le traitement fait appel à des zones différentes du cerveau » (Le Gall, 2017). C'est une manière de libérer la créativité et de permettre l'expression d'idées nouvelles en s'éloignant de modalités d'expressions plus académiques. Nous pensons que l'expérience présentée dans cette communication valide l'intérêt du recours à ce type de pratique.

### **La posture professionnelle des étudiants : une acculturation prometteuse à leur métier ou la reproduction d'une pensée formatée ?**

L'objectif de professionnalisation inhérente à la démarche pédagogique d'un Master en alternance implique que les étudiants/alternants entrent rapidement dans une démarche d'acculturation à leur métier. Ainsi témoignent-ils d'une intégration des « codes professionnels » qui caractérisent leur futur métier. Nous avons néanmoins été surpris par le contenu même de leurs contributions. Celles-ci correspondent en effet, pour un large part, à des idées et des concepts déjà présents dans leur métier révélant ainsi à la fois une bonne acculturation mais aussi la difficulté à penser autrement un métier dont ils affirment par ailleurs qu'il évoluera fortement. Leurs réponses restent finalement assez conventionnelles alors que les enjeux qu'ils soulèvent sont particulièrement lourds de conséquences (la transition écologique par exemple).

### **Professionnel et citoyen, où s'arrête le consentement ?**

« Il nous paraît aujourd'hui aller de soi qu'un pouvoir démocratique tire sa légitimité du consentement des citoyens ? » (Revault d'Allonnes, 2017, p 9). Ainsi nos étudiants ont-ils manifesté une conception de la citoyenneté qui suppose un consentement à ce qui est. Rien dans leurs propos ne renvoie par exemple au concept de désobéissance civile (au sens du penseur américain Henry David Thoreau), c'est-à-dire à la possibilité pour le citoyen de refuser la loi commune en se fondant sur l'intime conviction qu'elle est injuste. Sans aller trop loin dans les conséquences de cette posture, ne peut-on pas y trouver là les prémices de ce que Hannah Arendt en 1963 appela « la banalité du mal », c'est-à-dire l'incapacité à formuler des jugements moraux en abandonnant le pouvoir de penser pour

n'obéir qu'aux ordres.

## Bibliographie

- Acquier A. et Gond J.-P. (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social responsibilities of a business man d'Howard Bowen », Colloque « La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification ? », Nancy
- Barthe N., Bellabes K., 2016, La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, *Management et Avenir*, n°83, pp.95-113
- Bobbio N. (1996), *Libéralisme et démocratie*, CERF, Paris
- Butcher D. et Clarke M. (2002), « Organizational Politics : the Cornerstone for Organizational Democracy », *Organizational Dynamics*, Vol. 31, n° 1, pp. 35 – 47
- Capron, M. 2013. Conceptions de la RSE. In Postel, N., & Sobel, R. (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Carroll A.-B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 4, pp. 497 – 505
- Carroll A.-B. (1998), « The Four Faces of Corporate Citizenship », *Business and Society Review*, Vol. 100/101, pp. 1 – 7
- Cohen A. et Vigoda E. (1998), « An Empirical Assessment of the Relationship Between General Citizenship and Work Outcomes », *Public Administration Quarterly*, Vol. 21, n° 4, pp. 401 – 432
- Comeau Y. et Davister C. (2008), « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation socialement responsable », *Revue internationale de psychosociologie*, vol.XIV, n°33, p. 296
- Darr A. et Lewin A.-C. (2001), « Democratic Justice Regimes in Work Organizations : the Case of Israeli Taxi Cooperatives », *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 22, n° 3, pp. 383 – 406
- Fayolle, Alain, et Caroline Verzat. « Pédagogies actives et entrepreneuriat : quelle place dans nos enseignements ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, no. 2, 2009, pp. 1-15.
- Gond JP. ,Akremi AE., Igalens J.et Swaen V. (2010), « corporate Social Responsibility influence on Employees », international centre for corporate Social Responsibility, Research paper Series
- Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510
- Hemphill T.-A. (2004), « Corporate Citizenship : The Case for a New Corporate Governance Model », *Business and Society Review*, Vol. 109, n° 3, pp. 339 – 361
- Heurgon E. et Landrieu J. coord. (2000), *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Editions de l'Aube, Saint-Etienne
- Le Gall, Magalie. « La pensée visuelle », *I2D - Information, données & documents*, vol. 54, no. 1, 2017, pp. 44-45.
- Manville B. et Ober J. (2003), « Beyond Empowerment : Building a company of citizens », *Harvard Business Review*, Vol. 81, n° 1, pp. 48 – 54
- Matten D. et Crane A. (2005), « Corporate Citizenship : Toward an Extended Theoretical Conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol. 30, n° 1, pp. 166 – 179
- McIntosh M., Leipziger D., Jones K. et Coleman G. (1998), *Corporate Citizenship. Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times/Prentice Hall
- Revault d'Allonnes, Myriam. « Comment le citoyen consent-il à la démocratie ? », *Revue d'éthique et de théologie morale*, vol. 296, no. 4, 2017, pp. 9-24.
- Sartori G. (1973), *Théorie de la démocratie*, Armand Colin, Paris
- Schnapper D. (2000), *Qu'est-ce que la citoyenneté ?*, Gallimard, Paris
- Touchelay, B. 2013. Histoire de la RSE. In Postel, N., & Sobel, R. (Eds.), *Dictionnaire critique de la RSE*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Touraine A. (1994), *Qu'est-ce que la démocratie ?*, Fayard, Paris

Toutain, Olivier, et Melchior Salgado. « Quels sont les effets des pédagogies actives dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat ? Étude des changements de perceptions des élèves ingénieurs et managers à l'issue de la formation MIME (Méthode d'initiation au métier d'entrepreneur) », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, no. 2-2014, 2014, pp. 55-88.

Uzan, O. & Brunaud, G. (2018). « RSE, Achats responsables et Performance globale. Études de cas : VEOLIA et LA POSTE », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°128, pp. 27-31.