

Le rôle des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme de RSE : l'importance du sensemaking et du sensegiving

Christelle HAVARD
Groupe ESC Dijon Bourgogne
christelle.havard@escdijon.eu

Marc INGHAM
Groupe ESC Dijon Bourgogne

Résumé :

Cet article vise à présenter un cadre d'analyse afin d'appréhender le rôle des managers intermédiaires dans la mise en œuvre des programmes de RSE dans leur organisation, vus comme sources de changements organisationnels.

S'inscrivant dans la perspective du modèle interprétatif du changement, ce cadre d'analyse met l'accent sur leur rôle de production (sensemaking) et de diffusion (sensegiving) de sens. Cette approche conduit à s'interroger sur les spécificités des changements induits par la mise en œuvre des programmes de RSE et sur leurs conséquences possibles sur le rôle d'interprètes des managers intermédiaires. Deux dimensions sont soulignées: - la prise en compte des attentes d'une variété de parties prenantes internes et externes et l'apprentissage du dialogue avec ces parties prenantes – les changements culturels induits par les valeurs liées à la RSE, leur interprétation, leur traduction et leur diffusion tant au sein de l'entreprise que vis-à-vis des parties prenantes externes.

Le cadre d'analyse proposé invite aussi à considérer les conditions spécifiques de la production et de la diffusion de sens par les managers intermédiaires dans la mise en œuvre de ces programmes de RSE et sur la façon d'appréhender ces processus. Ceci recouvre deux aspects: l'identification des phases qui sous-tendent les processus de sensemaking et de sensegiving par les managers intermédiaires ainsi que leurs caractéristiques et la prise en compte des contextes particuliers dans lesquels ils exercent leurs activités.

Mots-clés : RSE, middle management, changement organisationnel, théorie du sensemaking

Le rôle des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme de RSE : l'importance du sensemaking et du sensegiving

Introduction

Les raisons qui motivent les entreprises à exercer leurs responsabilités sociales sont nombreuses; - demandes et pressions multiples et accrues de la part des parties prenantes directes et indirectes, - bénéfices directs et indirects associés à l'adoption de comportements responsables, - sensibilités et préférences des parties prenantes internes à l'organisation, et en particulier des dirigeants.

Le fait que ces attentes peuvent s'avérer être contradictoires et leur caractère évolutif nécessitent une réceptivité et une capacité de réponse de la part des organisations. Ces deux dimensions (degré de réceptivité/sensibilité et capacité de réponse) caractérisent les comportements adoptés par les entreprises dans l'exercice de la RSE.

Pour répondre à ces attentes, les entreprises sont souvent amenées à redéfinir leur vision, leur mission, leurs stratégies et principes d'action et à mettre ainsi en œuvre un changement à travers l'élaboration d'un programme de RSE. Dans cette perspective, il s'agit d'un changement planifié de type top-down dont l'ampleur peut varier selon la situation de départ (la manière dont l'entreprise, à travers ses pratiques, répond déjà plus ou moins aux attentes de responsabilité sociale des parties prenantes) et l'ambition qu'elle se donne.

Dans cette perspective de changement, le rôle des directions générales a souvent été souligné dans la littérature mais à notre connaissance, le rôle spécifique du management intermédiaire a été moins étudié dans le contexte de l'exercice de la RSE. Or, par la position qu'ils occupent à l'interface entre les membres de la direction générale et les équipes qu'ils encadrent, les managers intermédiaires jouent un rôle central dans la mise en œuvre de ces politiques et programmes de RSE.

Les questions qui ont motivé cette proposition de communication sont les suivantes. Quelles seraient les spécificités des programmes de RSE vus comme changements organisationnels et

quelles seraient leurs implications sur le rôle d'interprète des managers intermédiaires?
Comment appréhender ces questions, aux plans conceptuel et méthodologique?

Les caractéristiques propres des programmes de RSE tiennent en particulier à deux dimensions : la première concerne la pluralité des parties prenantes internes et externes impliquées et la seconde porte sur le rôle des valeurs en lien à la RSE. Par rapport à ces deux dimensions les managers intermédiaires jouent un rôle central. Ils sont d'une part en lien direct avec plusieurs de ces parties prenantes (les salariés de l'entreprise, les acheteurs, les clients, ...) exprimant des attentes responsables, à ce titre il est nécessaire qu'ils soient sensibles à ces attentes et qu'ils soient en mesure d'y répondre. D'autre part, ils jouent un rôle essentiel dans la transmission des valeurs responsables auprès de leurs collaborateurs et des parties prenantes externes.

Cette mise en œuvre peut avoir un impact sur les deux dimensions reconnues au rôle des managers intermédiaires dans les processus de changement: celui d' "implémenteur" et celui d'interprète. Les spécificités des programmes de RSE, en tant que changements organisationnels invitent à privilégier l'analyse de ce second rôle en particulier quand il s'agit de questions liées à la vision, aux valeurs en lien à la RSE et aux relations avec les parties prenantes. Ces aspects ont été, à notre connaissance, peu traités dans la littérature

L'objectif de cet article est de proposer un cadre d'analyse afin d'apporter des éclairages sur ces questions, en mobilisant une approche interprétative du changement et en insistant sur les processus de "sensemaking et de sensegiving".

La première section présente la mise en œuvre de programmes de RSE, en tant que changement organisationnel et insiste sur l'importance du processus de sensemaking dans la mise en œuvre du changement. La seconde section présente et discute le rôle des managers intermédiaires dans la production et la diffusion de sens dans un contexte de changement organisationnel. La troisième section présente un cadre d'analyse qui tient compte des spécificités des programmes de RSE, vus comme changements organisationnels, et met en lumière le rôle particulier des managers intermédiaires.

1. La mise en œuvre d'un programme de RSE : Changement et sensemaking

Les programmes de RSE peuvent être abordés sous différents angles tels que leur contenu, la vision des tops managers, l'influence des parties prenantes etc. Nous avons choisi de mettre l'accent sur la mise en œuvre des programmes de RSE considérés comme un changement organisationnel (1.1). Parmi les approches du changement organisationnel, nous avons retenu l'importance du sensemaking et des acteurs engagés dans ce processus (1.2).

1.1. La RSE vue comme un changement stratégique et organisationnel

La mise en œuvre de programmes de RSE a été souvent abordée dans la littérature comme un processus de changement organisationnel (Aguilera, Rupp, Williams, Ganapathi, 2007; Cramer, 2005; Werre, 2003; Maon, Swaen, Lindgreen, 2009; Yuan, Bao, Verbeke, 2011). Les auteurs qui se sont intéressés à ces questions se sont appuyés sur la littérature consacrée aux changements stratégiques et organisationnels (Lewin, 1951; Pettigrew, 1987, 1990; Siggelkow, 2002) et ont identifié différentes étapes clés caractérisant les processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies, politiques et programmes de RSE, leur intégration et l'alignement stratégique des initiatives prises et des actions réalisées dans ces domaines.

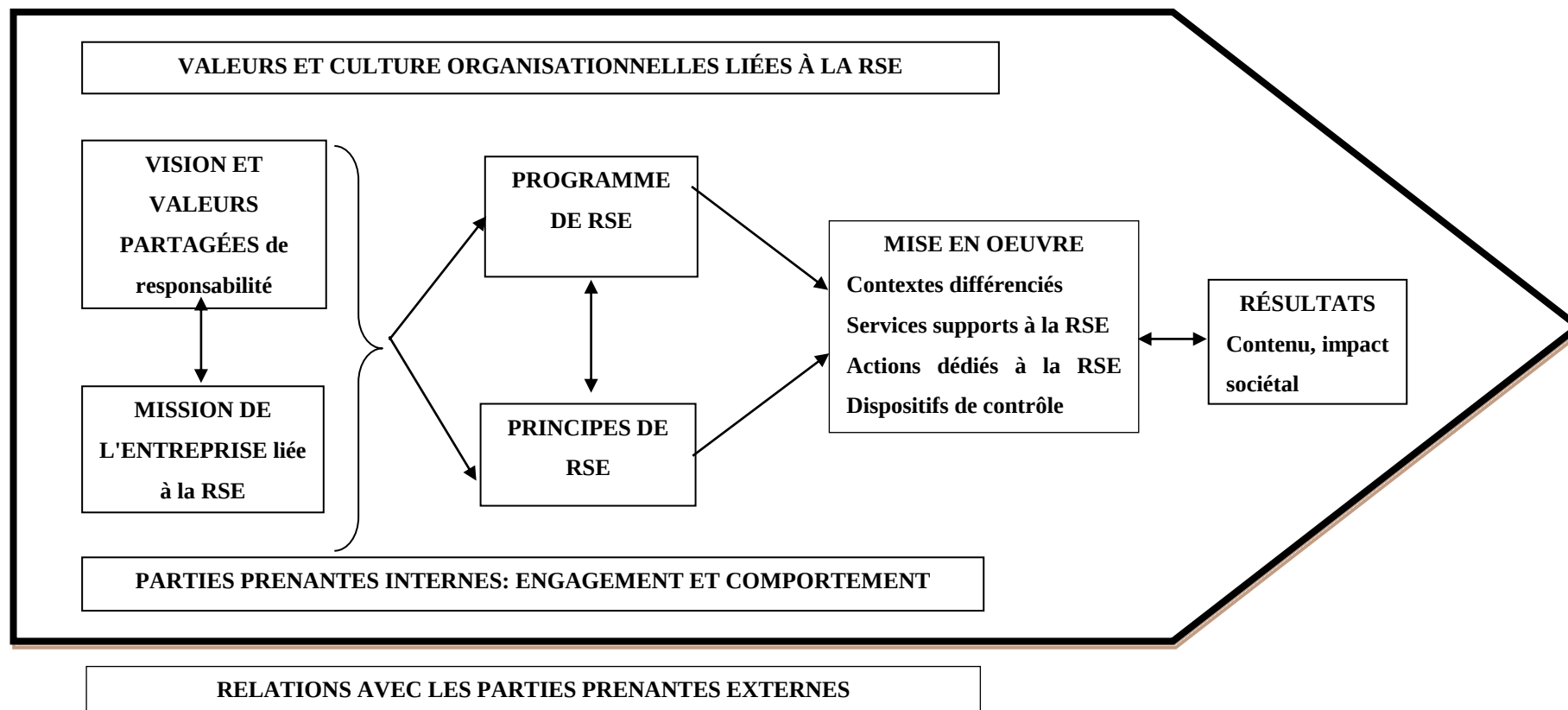
Les dimensions centrales et interdépendantes qui sous-tendent ces étapes sont les suivantes (Havard et Ingham, 2013):

- la définition de la mission en lien avec la RSE : identification des parties prenantes, de leurs attentes, leurs demandes (Cramer, 2005), des questions principales qui se posent et de leur importance relative (Maignan, Ferrell et Ferrell; 2005, Maon, Lindgreen et Swaen., 2008);
- la formulation d'une vision en matière de RSE (Werre, 2003; Cramer, 2005) qui soit en lien avec la mission et les valeurs et communiquer cette vision (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009);
- la définition d'un programme et de principes d'action afin de mettre en œuvre les stratégies en lien à la RSE, la définition de priorités (Maignan, Ferrell et Ferrell, 2005) et la mise en place de systèmes de monitoring et de reporting (Cramer, 2005), de systèmes d'incitations et de sanctions eu égard aux comportements (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009).

L'importance des valeurs et des dimensions culturelles qui sous-tendent la mise en œuvre des programmes de RSE et les relations avec les parties prenantes internes et externes ont été soulignées dans les travaux de Maignan, Ferrell et Ferrell (2005) et de Maon, Lindgreen et Swaen (2009).

Ces différentes étapes clés et dimensions d'un programme de RSE peuvent être restituées de manière schématique dans la figure 1 (Havard et Ingham, 2013).

Figure 1: Dimensions clés d'un programme de RSE



L'importance de l'implication des parties prenantes internes dans les processus de changements a été soulignée (Werre, 2005, Maon, Lindgreen et Swaen, 2009).

Outre leur sensibilité aux questions liées à la RSE, les directions générales jouent un rôle central au cours des phases situées en "amont" qui caractérisent les changements stratégiques et organisationnels "majeurs", dans la définition des contenus RSE et de leur inscription dans la vision, la mission, et les stratégies selon une approche "haut-bas" et ensuite, en tant que support de la démarche de mise en œuvre des programmes de RSE et au cours des phases d'évaluation des résultats (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009).

Le rôle des "managers intermédiaires" revêt, quant à lui, une importance centrale durant les phases d'implémentation du programme de RSE. Les managers intermédiaires sont des acteurs centraux dans la communication et l'explication des stratégies de RSE, ils assurent que les ressources sont allouées et contrôlées de façon appropriée, et ils sont appelés à évaluer les comportements et les performances de leurs équipes (Maon, Lindgreen et Swaen, 2009).

1.2. L'importance du sensemaking dans la mise en œuvre des programmes de RSE

La mise en œuvre de programmes de RSE considérée comme changement stratégique et organisationnel est souvent abordée dans la littérature sous un angle "interprétatif", l'organisation étant un système de significations et d'interprétations partagées (Bartunek, 1984; Daft et Weick, 1984). Dans cette approche interprétative du changement organisationnel, l'accent est mis sur le point de vue des acteurs de l'organisation et les changements sont des processus d'interprétation qui se construisent au travers d'interactions sociales (Gioia et Chittipeddi, 1991). Nous adoptons cette perspective interprétative du changement car la mise en œuvre des programmes de RSE mobilise largement les acteurs (internes et externes) et fait appel à leurs schémas cognitifs et culturels (Maon, Lindgreen et Swaen, 2008). Plus précisément, nous mobilisons le concept de "sensemaking" qui met significativement en lumière les processus interprétatifs à l'œuvre dans les démarches de RSE. A l'instar de Cramer, Heijdent et Jonker (2006, p.382), nous considérons que "la mise en œuvre de la RSE doit être considérée comme un processus de changement qui prend place à travail un processus de sensemaking".

La notion de sensemaking a été développée largement par Gioia et Chittipeddi (1991) et Weick (1995) et reprise par de nombreux auteurs analysant les programmes de RSE. Le "*sensemaking*" peut être défini comme "les processus entrepris par les individus alors qu'ils tentent de comprendre ce qui se passe autour d'eux, qu'ils essaient de donner sens aux événements et

expériences" (Balogun, 2003, p.74 traduit). Cette notion de sensemaking est mobilisée par Cramer, Heijden et Jonker (2006) pour mettre en évidence comment des entreprises cherchent à donner du sens à l'implémentation d'une démarche de RSE. Ils montrent ainsi comment 18 entreprises peuvent attribuer du sens selon 5 manières différentes : (1) de manière "pragmatique" (*pragmatic sensemaking*) à travers la traduction des principes dans des objectifs tangibles et clairs; (2) de manière "externe" (*external sensemaking*) à travers la communication externe sur les résultats atteints en matière de RSE; (3) de manière "procédurale" (*procedural sensemaking*) à travers la mise en place de processus rendant opérationnel et tangible le concept de RSE; (4) de manière "politique" (*policy-oriented*) en intégrant les aspects de RSE dans la mission de l'entreprise; et (5) en incorporant des valeurs de RSE dans les valeurs de l'entreprise (*values-driven*). Cette recherche montre que les entreprises, et en particulier les agents du changement dans ces entreprises, peuvent avoir différentes manières d'interpréter et de donner du sens à la RSE.

Afin de développer leur modèle de RSE en tant que processus de sensemaking, Basu et Palazzo (2008, p.124) proposent une définition de la RSE comme étant "le processus par lequel les managers au sein d'une organisation, réfléchissent (à) et discutent des relations avec les parties prenantes ainsi que de leurs rôles eu égard au bien commun, tout autant que leur disposition comportementale eu égard à l'exercice et la réalisation de ces rôles et relations" (traduit par nous). Ces auteurs identifient trois dimensions :

- (1) cognitives (ce que les entreprises pensent: orientation de l'identité (individualiste, relationnelle, collectiviste) et légitimité (pragmatique, cognitive, morale);
- (2) linguistiques (ce que les firmes disent: justification (légale, scientifique, économique, éthique) et transparence (équilibrée, biaisée);
- (3) conatives (comment les firmes tendent à se comporter : posture (défensive, ouverte), degré de consistance (stratégique et interne) et implication (instrumentale- normative).

Ces trois dimensions définissent le "caractère personnel" de la firme en matière de RSE. L'intérêt de ce modèle pour notre propos réside notamment dans le fait qu'il permet d'expliquer comment les managers pensent, discutent et agissent eu égard à leurs parties prenantes clés.

Ce modèle a été étendu par Acquier, Carbone et Moatti (2013) afin de différencier, les processus de sensemaking entre individus, fonctions exercées et pays au sein d'une entreprise multi-

nationale. L'intérêt de cette approche est notamment de rendre compte des similarités et différences, selon le contexte dans lesquels les managers exercent leurs activités.

Enfin, Cramer, Jonker et Van der Heijden (2004) ont conduit une recherche empirique auprès de représentants de 18 entreprises des Pays-Bas afin d'identifier les processus d'attribution de sens (*sensemaking*) par ces agents de changement. Leur recherche s'interroge

- (1) sur la manière selon laquelle les agents de changement qui promeuvent la RSE au sein de leur organisation "font sens" de ces significations;
- (2) sur la façon à laquelle ces agents de changement utilisent le langage (et autres instruments) pour stimuler et étayer l'essence contextuelle de la RSE;
- (3) pourquoi ils le font de cette façon;
- (4) quelles furent les conséquences et influences de cette approche sur le processus de RSE dans leurs entreprises;
- (5) dans quelle mesure leurs efforts ont-ils contribué à développer une nouvelle façon de penser et agir ou ont consisté à "faire du neuf avec du vieux" (Jonker et Van de Heijden 2004, p.215).

Les premiers résultats cette recherche empirique suggèrent que les agents de changement utilisent avant tout des "artefacts" linguistiques (des mots et notions/concepts) et réalisent des projets concrets tout en construisant ces significations. Cependant les "significations de ces significations" (*leur sens profond* (ajouté par nous)) demeurent hautement intangibles, et liées aux situations et aux personnalités". (Jonker, Van de Heijden, 2004, p.215)

Ces différentes recherches révélant l'importance du *sensemaking* dans la mise en œuvre du changement mettent en lumière le rôle important des managers. Nous souhaitons présenter les recherches ayant mis en évidence le rôle que les managers intermédiaires en particulier peuvent jouer dans la production et la diffusion de sens à l'occasion d'un changement organisationnel.

2. Le rôle des managers intermédiaires dans la production et la diffusion de sens lors d'un changement organisationnel

L'intérêt pour cette catégorie des managers intermédiaires fut croissant ces dernières décennies (Currie et Procter, 2005) notamment parce que, du fait de leur position intermédiaire entre le top management et la base opérationnelle (Mintzberg, 1973), il pouvait jouer un rôle d'interface (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008; Conway et Monks, 2011), mais aussi parce qu'il

pouvait fournir des réponses adaptées au contexte (Guilmot et Vas, 2010). Après avoir précisé ce qui définit et caractérise cette catégorie particulière, nous présenterons le rôle des cadres intermédiaires dans la production et la diffusion de sens à l'occasion d'un changement organisationnel et stratégique.

2.1. Les managers intermédiaires, une catégorie particulière

Dans la littérature, les managers intermédiaires sont définis le plus souvent par rapport à leur position, comme un acteur "entre-deux" (Dietrich, 2009) en lien à la fois avec le top management et les opérationnels (Wooldridge, Schmid et Floyd, 2008; Guilmot et Vas, 2010). Selon Autissier et Vandangeon Derumez (2007, p.159), "l'encadrement intermédiaire (un niveau hiérarchique en-dessous de la direction générale, jusqu'au niveau N+1) représente la chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle". En tant qu'intermédiaire, ils sont vus comme des acteurs de liaison entre les dimensions stratégiques et opérationnelles de l'organisation (Balogun, 2003) et comme le maillon d'une chaîne (Dietrich, 2009). Cependant les managers intermédiaires ne sont pas seulement définis par leur position, ils exercent également une responsabilité à l'égard d'un ensemble d'individus (formant ou non une équipe homogène). C'est ainsi que Guilmot et Vas (2011a, p.6) définissent les cadres intermédiaires comme "les acteurs situés hiérarchiquement en-dessous des tops managers et au-dessus des managers opérationnels et ayant une équipe sous leur responsabilité". Par ailleurs, la capacité à prendre des décisions apparaît comme une dimension essentielle mesurant la responsabilité du manager. Celle-ci peut être plus ou moins étendue et se limiter à un niveau opérationnel mais elle est essentielle. Enfin, les managers intermédiaires sont souvent inscrits dans un système ou un réseau d'acteurs internes (qui va au-delà de ses subordonnés) et/ou externes à l'organisation (clients, fournisseurs, partenaires ou autres) avec lesquels ils entretiennent des interactions plus ou moins développées et intéressées (dans le sens d'une possibilité d'accéder à des ressources ou de mobiliser pour donner du sens ou réaliser une action collective) et qui manifestent aussi des attentes à l'égard des managers intermédiaires (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010).

Ces quatre traits caractéristiques de la fonction de manager intermédiaire ne doivent cependant pas mener à une vision désincarnée ni décontextualisée. Au contraire, il est fondamental d'appréhender les situations et les contextes diversifiés dans lesquels s'exerce l'activité des managers intermédiaires, notamment du fait d'un positionnement large de cette catégorie. Ain-

si, la structure organisationnelle plus ou moins décentralisée, la nature de l'activité (Hales et Tamangani, 1996) ou le contexte interactionnel (Dopson et Stewart (1994) font varier significativement le travail des managers intermédiaires, et notamment leur rôle à l'occasion d'un changement organisationnel.

2.2. Le rôle d'interprète du manager intermédiaire

Dans la littérature sur le changement, les managers intermédiaires sont considérés à la fois comme des cibles concernées directement par les changements qui s'opèrent dans les organisations depuis ces trois dernières décennies et comme des agents du changement dans les organisations (Balogun, 2003; Giangreco et Peccei, 2005). Plus précisément, ils peuvent tenir deux catégories de rôles à l'occasion d'un changement organisationnel, un rôle d'opérationnalisation (*implementer*) et un rôle d'interprétation (*interpreter*).

Le rôle d'*implementer* correspond à la vision la plus ancienne et la plus classique de l'exercice managérial dans le changement. Elle consiste pour les managers intermédiaires à établir un lien entre les objectifs stratégiques et les objectifs et activités de tous les jours aux différents niveaux de l'organisation (Bus et Kuyvenhofen, 2011). Ce rôle a été développé d'abord par Floyd et Wooldridge (1994) puis repris par Balogun (2003). À partir d'une série d'entretiens auprès de managers intermédiaires appartenant à une même entreprise opérant un changement, Balogun (2003) identifie deux grands types d'activité que peuvent exercer les managers intermédiaires à l'occasion d'un changement : des activités de coordination et de management qui renvoient à des activités managériales classiques de planification, d'allocation de ressources et de supervision d'une part et des activités de production de sens (*sensemaking*) d'autre part. Ces deux activités peuvent être exercées pour soi-même ou ses pairs d'une part et pour son équipe de subordonnés d'autre part. Les activités de coordination et de management renvoient au rôle d'*implementer* et sont considérées comme secondaires par Balogun (2003) qui place les activités de production de sens (*sensemaking*) comme premières afin que les managers intermédiaires puissent ensuite exercer leur rôle d'*implementer*.

Dans la continuité des travaux de Balogun notamment, les recherches récentes sur le rôle du manager intermédiaire dans le changement et le processus stratégique ont significativement mis en lumière le rôle d'*interpreter*. Il renvoie aux activités de création de sens pour soi-même (*sensemaking*) et de production de sens pour autrui (*sensegiving*) telles qu'elles ont été définies plus haut.

Dans son article de 2003, Balogun jette les bases d'une analyse de l'activité de production de sens (*sensemaking*) en définissant les deux rôles suivants. En premier lieu, les managers intermédiaires entreprennent un changement personnel en donnant du sens au changement initié par la direction et à leur propre rôle dans le changement ("*undertaking personal change*"). Cette activité d'interprétation et de *sensemaking* se produit sur la base de signaux et de discours et à travers l'interaction avec des collègues mais aussi avec les supérieurs hiérarchiques. Les managers intermédiaires aident également leurs collègues et collaborateurs à interpréter la teneur des changements opérés, ils les aident à produire du sens sur ces changements, notamment en adoptant des rôles exemplaires mais aussi en communiquant de manière formelle mais aussi informelle ("*helping others through change*").

Dans une recherche suivante, Balogun et Johnson (2004) montrent que ces processus de *sensemaking* se font à travers les nombreuses interactions sociales que les managers intermédiaires développent avec leurs pairs. Par ce processus de *sensemaking*, les managers intermédiaires deviennent individuellement mais aussi collectivement de véritables acteurs du changement; ils adaptent les orientations stratégiques par leurs capacités interprétatives et créent ainsi, dans une certaine mesure, le changement (Balogun et Johnson, 2004, p.546).

Rouleau (2005) montre de son côté que les managers intermédiaires jouent un rôle crucial d'explicitation et de production de sens à l'occasion d'un changement pour les interfaces de l'organisation, notamment la clientèle (partie prenante externe). Les middle managers sont ainsi vus comme des "interprètes et des vendeurs du changement stratégique au niveau micro" (Rouleau, 2005, p.1414). S'appuyant sur une analyse détaillée des pratiques de managers intermédiaires, Rouleau (2005) précise également que l'activité de *sensemaking* s'opère à travers 4 actions :

- "Traduire" (*Translating*) le message à faire passer auprès des interlocuteurs (en l'occurrence les clients dans le cas étudié) en leur racontant des histoires qu'ils veulent bien entendre et en utilisant les supports matériels et le langage approprié, ce qui suppose de sélectionner les éléments pertinents et de les connecter (p.1425);
- "Décoder la stratégie" (*Overcoding the strategy*) afin d'utiliser les arguments pertinents pour les interlocuteurs (p.1426);
- "Discipliner le client" (*Disciplining the client*) suppose pour les managers intermédiaires d'adopter des comportements ou de converser afin de produire des effets émo-

tionnels à l'égard des interlocuteurs ayant pour objectif de vendre l'orientation stratégique au client (p.1428);

- "Justifier le changement" (*Justifying the change*) en faisant référence aux intérêts et aux désirs des clients pour légitimer les changements organisationnels introduits (p.1429).

Ces quatre actions sont ainsi de nature à transformer et adapter le discours sur le changement pour qu'il puisse être compris par les interlocuteurs du manager intermédiaire d'une part et de nature à mobiliser ces interlocuteurs autour du changement (Guilmot et Vas, 2010).

Dans la continuité de ces travaux, Rouleau et Balogun (2011) précisent l'analyse de l'activité interprétative des managers intermédiaires en mettant en lumière et explicitant les compétences discursives de ces acteurs. La compétence discursive est ainsi définie comme "la capacité d'élaborer clairement et de partager un message qui est porteur de sens, engagé et convaincant dans un contexte opérationnel à travers des actions discursives" (Rouleau et Balogun, 2011, p.971).

Enfin, Guilmot et Vas (2011a, 2011b) ont développé une analyse de l'activité d'interprétation des managers intermédiaires à l'occasion des changements en mettant notamment l'accent sur la dynamique de l'interprétation d'une part et sur la nécessité de considérer les différents niveaux auxquels pouvaient agir les managers intermédiaires. Repartant du modèle en trois phases du processus de *sensemaking* proposé par Weick (1995) et Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) (le modèle "enactment, sélection et rétention" est présenté de manière synthétique dans le tableau 1), Guilmot et Vas (2011a) montrent que les acteurs, et en particulier les managers intermédiaires, "essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent et à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure".

Tableau 1 : Le modèle ESR (Enactment-Selection-Retention). À partir de Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005).

Enactment	Identification par les acteurs d'anomalies dans l'environnement (<i>noticing</i>) venant perturber le fonctionnement normal des projets ou le flux des activités. Délimitation (<i>bracketing</i>) et ordonnancement de ces anomalies dans des catégories.
Selection	Sélection des événements catégorisés sur la base de modèles mentaux (<i>extracted cues</i>), d'expériences vécues (<i>retrospective</i>) et de traits identitaires (<i>identity</i>) produisant ainsi des significations possibles (<i>plausible meanings</i>).
Retention	Incorporation des significations possibles retenues dans les projets en cours ou dans de nouvelles actions. Ces significations serviront pour de futures actions et de futures interprétations.

La production de sens se fait ainsi pour les managers eux-mêmes mais aussi pour les personnes qui les entourent, c'est-à-dire leurs collaborateurs, leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Comme le soulignent en effet Guilmot et Vas (2004), "suite au processus de *sensemaking* succède le processus de *sensegiving* au cours duquel les acteurs cherchent à partager la compréhension obtenue de la réalité organisationnelle (...). En d'autres mots, le premier terme fait référence à un processus cognitif permettant de saisir le sens d'une situation en lui attribuant une signification tandis que le second terme se rapporte à l'acte visant à influencer les autres pour les aider à créer du sens" (Guilmot et Vas 2011a, p.11). Ce processus de *sensegiving* joue un rôle central dans la communication que font les managers auprès de leurs équipes. Ainsi que le souligne Weick (1995, p.10), "un leader est celui qui donne aux autres un sens différent à la signification de ce qu'ils font en recréant un visage différent (...). Le leader est un sense-giver".

Guilmot et Vas (2011b) construisent ainsi un schéma en 8 étapes révélant les processus de *sensemaking* et de *sensegiving* qui s'opèrent à l'occasion d'un changement et les différents rôles associés aux managers intermédiaires (voir tableau 2).

Tableau 2: Étapes du processus de sensemaking et rôles clés des managers intermédiaires (à partir de Guilmot et Vas, 2011b, p.15)

	Schémas de pensée stables	Déclencheurs de <i>sensemaking</i>	Processus sociaux d'interactions	Mise en place de nouveaux schémas de pensée	Mise en place des actions du changement
Direction générale	1	2	6		8
Cadres intermédiaires		3	5	7	
Employés			4		

Étapes du processus de sensemaking	Rôles clés des managers intermédiaires
1 : Les cadres intermédiaires font remonter des informations à la direction générale sur base desquelles cette dernière va modifier sa représentation de la réalité et éventuellement initier un projet de changement.	Diffuseur d'informations Créateurs de nouvelles idées
2 : Le top management informe les cadres intermédiaires du projet de changement et de la nouvelle vision de l'organisation	Collecte d'informations venant de la direction
3 : Les cadres intermédiaires débutent leur processus de <i>sensemaking</i> de manière à donner du sens à la situation qui leur est imposée.	Interactions avec les collègues aboutissant in fine à la sélection d'un schéma explicatif acceptable par tous
4 : Après s'être approprié le changement, les cadres intermédiaires en informent leurs employés dans un langage adapté.	Traduction des aspirations du top management
5 : Les cadres intermédiaires tiennent compte des réactions de leurs employés vis-à-vis du changement	Écoute et soutien émotionnel offerts aux employés
6 : Les cadres intermédiaires informent la direction générale des réactions des employés de manière à ce qu'elle puisse faire évoluer sa vision de la réalité et adapter les dispositifs de mise en œuvre en conséquence.	Diffuseur d'informations
7 : Les processus d'interactions sociales aboutissent à une représentation partagée de la réalité.	Maintien d'un climat de travail stable
8 : Sur base de cette représentation partagée de la réalité, le projet de changement est traduit en actions concrètes	Assurer la cohérence entre le discours de la direction générale et les actions mises en œuvre.

Ce cadre permet de comprendre les processus de production et de diffusion de sens dans une perspective dynamique et interactionnelle. Ce processus de production de sens se réalise comme le soulignent Guilmot et Vas (2011a, 2011b) mais aussi Westley (1990), Rouleau et Balogun (2011) à travers les interactions que nouent les acteurs à tous les niveaux de l'organisation mais les managers intermédiaires dans leur positionnement d'interface jouent un rôle primordial vis-à-vis de la direction générale et vis-à-vis de leurs collaborateurs. Et "les interprétations qu'ils font du changement influencent non seulement leurs comportements et leurs

pratiques mais également celles de leurs équipes, aussi bien que les autres activités reliées à la continuité des opérations et à l'implémentation du changement" (Guilmot et Vas 2011b, p.15). Guilmot et Vas (2011b) mettent ainsi en évidence les étapes clés de la production de sens des managers intermédiaires qui s'opèrent avec les niveaux de la direction générale et des salariés de production.

Cette revue de littérature sélective du rôle de producteur et de diffuseur de sens joué par les managers intermédiaires lors d'un changement organisationnel montre ainsi l'importance de ce rôle particulier d'interprète et de "traducteur du changement" (Guilmot et Vas, 2010) que jouent les managers intermédiaires. Elle offre également des clés de lecture intéressantes sur la manière dont s'opèrent les processus de *sensemaking* et de *sensegiving*. Cependant, ces processus revêtent une dimension particulière à l'occasion de la mise en œuvre d'un programme de RSE qu'il convient maintenant de préciser.

3. L'importance des activités de sensemaking et de sensegiving des managers intermédiaires dans l'implémentation d'un programme de RSE : proposition d'un cadre d'analyse

A la lumière des deux analyses précédentes mettant en évidence l'importance de la production de sens dans la mise en œuvre des programmes de RSE et le rôle crucial des managers intermédiaires dans la production et la diffusion de sens, nous souhaitons dès lors proposer une grille d'analyse permettant de considérer le rôle de production et de diffusion de sens des managers intermédiaires dans la mise en œuvre d'un programme de RSE qui présente des caractéristiques spécifiques dans la nature et la conduite du changement. Nous précisons ainsi dans un premier temps en quoi la mise en œuvre d'un programme de RSE est un changement spécifique, puis ce que cela peut impliquer pour les managers intermédiaires en charge de cette mise en œuvre. Ensuite, nous proposons quelques pistes de recherche pour savoir comment les processus de production et de diffusion de sens peuvent s'opérer et comment le chercheur peut les appréhender.

3.1. En quoi la mise en œuvre d'un programme de RSE est-elle un changement organisationnel spécifique et quels sont les rôles de production et de diffusion de sens du manager intermédiaire?

À la lumière de la figure 1 présentée plus haut, il nous semble que la mise en œuvre d'un programme de RSE présente des caractéristiques particulières par rapport à une vision générale de changement organisationnel qui appellent un travail particulier de sensemaking et de sensegiving pour les managers intermédiaires (voir tableau 3).

Tableau 3 : Spécificités des programmes de RSE et processus de sensemaking et sensegiving actionnés par les managers intermédiaires

Spécificités d'un programme de RSE	Rôle des managers intermédiaires dans le sensemaking et le sensegiving	Concepts et auteurs associés
Considérer les attentes des parties prenantes et organiser le dialogue avec les parties prenantes externes et internes	Identifier les parties prenantes internes et externes et de leurs attentes	Sensemaking (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005)
	Repérer d'éventuels décalages entre les actions réalisées et les attentes des parties prenantes.	<i>Enactment</i>
	Mobiliser pour cela ses propres perceptions des responsabilités, les cadres cognitifs, les expériences et les supports organisationnels existants	(Pedersen, 2010)
	Sélectionner les attentes des parties prenantes qui sont considérées comme intégrables dans les processus organisationnels	<i>Selection</i> (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005)
	Intégrer les attentes des parties prenantes dans les activités de l'organisation	<i>Retention</i> (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005)
	Communiquer auprès des parties prenantes sur la manière dont leurs demandes ont été comprises et considérées	Sensegiving <i>Disciplining stakeholders</i> (Rouleau, 2005)
	Justifier les choix effectués	<i>Justifying the change</i> (Rouleau, 2005)
	Organiser de manière plus ou moins formelle et contrôlée le sensegiving	(Maitlis, 2005)
	Associer plus ou moins les parties prenantes à ce sensegiving selon leur degré d'engagement	(Maitlis, 2005)
	Entrer en négociation avec les parties prenantes	(Gioia et Chittipeddi, 1991)
Mettre en avant les valeurs de RSE et les diffuser auprès des parties prenantes (internes et externes)	Donner du sens aux valeurs de RSE en les replaçant dans des cadres cognitifs propres à l'unité de travail et aux collaborateurs	Cognition (Gioia et Chittipeddi, 1991) <i>Labelling et categorizing</i> (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005)
	Incorporer ces valeurs de RSE dans les actions du manager ou prendre conscience des valeurs RSE sous-jacentes aux pratiques du manager	Action (Gioia et Chittipeddi, 1991)
	Ancrer ces valeurs de RSE dans les activités organisationnelles (dans les comportements des collaborateurs) ou faire prendre conscience du fait que	<i>"make sense retrospectively"</i> (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005)

	ces valeurs RSE sont sous-jacentes aux pratiques des collaborateurs	stfeld,2005)
Mettre en place des normes correspondant aux principes de RSE	Appliquer les règles correspondant aux principes de RSE au manager lui-même et à ses collaborateurs	Sensemaking et sensegiving Action (Gioia et Chittipedi 1991)

Tout d'abord, les programmes de RSE cherchent, par nature, à mettre en évidence et à considérer (au moins dans une certaine mesure), les attentes des parties prenantes internes (Fuentes-Garcia, Nunez-Tabales et Veroz-Herradon, 2008; Patrus et *al.*, 2013) et externes (Clarkson, 1995; Werre, 2005, Maon, Lindgreen et Swaen, 2009). Ce présupposé conduit à considérer non seulement le changement qui s'opère en interne avec les salariés et leurs représentants, mais aussi le changement qui s'opère aux frontières de l'entreprise, c'est-à-dire dans ses relations avec les parties prenantes externes. Or l'apprentissage du dialogue avec les parties prenantes internes et (surtout) externes est un processus complexe notamment du fait de la diversité des parties prenantes quant à leur statut, leur position dans l'environnement, leur pouvoir, leur légitimité (Mitchell, Agle, Wood, 1997), leur degré d'implication (Girard et Sobczak, 2012), etc. Dans ce processus d'apprentissage, les *top managers* jouent un rôle important (Gioia et Chittipedi, 1991), mais également les managers intermédiaires (Mercuri, 2013) qui dialoguent (parfois au quotidien) avec les opérateurs, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les organisations non-gouvernementales, les syndicats... Comme l'a souligné Rouleau (2005) pour les clients, ce dialogue est un véritable travail de production de sens et de diffusion de sens. Les managers intermédiaires vont chercher à identifier les attentes des parties prenantes internes et externes, à les décrypter par rapport à leurs perceptions des responsabilités (Pedersen, 2010), aux cadres existants et à leurs expériences (*enactment*), à les intégrer de manière plus ou moins importante dans leurs plans ou projets d'action (*retention*) après les avoir sélectionnées (*selection*) (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005 – cf tableau 1). Une fois ce processus de sensemaking réalisé pour eux-mêmes, les managers intermédiaires vont effectuer un travail de sensegiving à l'égard des parties prenantes qui interviennent dans leur champ d'action. Ce travail peut consister à communiquer ("la communication est une composante centrale du sensemaking" – Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005, p.413) sur la manière dont les demandes des parties prenantes ont été comprises et considérées (*disciplining stakeholders*) et à justifier auprès des parties prenantes les choix effectués et les priorisations réalisées (*justifying the change*) (Rouleau, 2005). Cette communication entre les managers et les parties

prenantes externes n'est pas univoque car les parties prenantes renvoient une image aux managers sur la manière dont ils perçoivent l'action organisationnelle à leur égard (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005) et peuvent ainsi entrer en négociation avec les managers (Gioia et Chittipeddi, 1991). Par ailleurs, ainsi que l'a montré Maitlis (2005), ce travail de sensegiving à l'égard des parties prenantes peut être plus ou moins organisé (c'est-à-dire à la fois contrôlé à travers l'organisation de réunions formelles et d'événements ou animé à travers des échanges plus interpersonnels et informel entre les acteurs) selon le degré d'engagement des managers mais également des parties prenantes dans cet exercice de sensegiving. Ainsi, dans la mise en place d'un programme de RSE, le travail de sensemaking mais surtout de sensegiving peut être fortement variable et hétérogène selon les managers mais aussi selon les catégories de parties prenantes et leurs implication.

Ensuite, la mise en œuvre d'un programme de RSE souligne l'importance des valeurs sous-jacentes à la RSE. La plupart des programmes de RSE sont déployés à l'initiative des directions d'entreprise même si des initiatives ponctuelles des salariés (managers ou non) sont prises et peuvent insuffler le changement. Les programmes de RSE sont en effet presque toujours présentés comme des changements de type top-down. Ils sont par ailleurs souvent qualifiés de changements culturels car ils conduisent les entreprises à se positionner par rapport à des valeurs qu'elles souhaitent défendre, faire valoir et faire savoir. Ainsi la mise en œuvre d'un programme de RSE interpelle forcément les acteurs de l'organisation sur ces valeurs qui sont mises en avant et qui sont plus ou moins (déjà) partagées. Cette interpellation conduit ces acteurs à faire un travail d'interprétation et d'intégration (plus ou moins prononcée de ces valeurs), à produire ainsi du sens. Pour les managers intermédiaires, ce travail d'interprétation est nécessaire en tant qu'acteur supposé représenter les intérêts de l'entreprise pour conduire ses propres actions, mais aussi en tant qu'acteur relais de la politique de l'entreprise (Bus et Kuyvenhofen, 2011), il est censé "faire passer", diffuser les valeurs de la RSE auprès de ses collaborateurs. Les managers intermédiaires donnent ainsi du sens aux valeurs de RSE professées en les replaçant dans des cadres cognitifs (*labelling et categorizing* – Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005) propres à l'unité de travail et aux collaborateurs (*cognition*) afin qu'elles puissent s'incorporer dans les actions du manager lui-même et dans celles de ses collaborateurs (*action*) (Gioia et Chittipeddi, 1991). Cette incorporation peut être simplement une prise de conscience de la conformité des actions déjà réalisées par les individus ou le collectif de travail par rapport à des valeurs de RSE enseignées ou revendiquées ("make sense retrospective-

ly" – Weick, Sutcliffe et Obstfeld 2005). L'incorporation peut aussi conduire à une modification des comportements pour qu'ils soient davantage en conformité avec les valeurs de RSE, le rôle du manager intermédiaire est ici plus impliquant et crucial. Il peut passer par l'élaboration de nouvelles règles.

Enfin, les programmes de RSE proposent parfois de décliner les valeurs et les principes de responsabilité dans des codes de déontologie qui visent à indiquer et préciser à l'ensemble des collaborateurs (les parties prenantes internes) le plus souvent, parfois principalement aux managers, les principes d'action responsables qu'ils peuvent opérationnaliser (selon une approche "procédurale" du sensemaking selon Cramer, Heijden et Jonker, 2006). Ces codes de déontologie ne sont pas nés avec les programmes de RSE puisqu'ils ont été créés le plus souvent pour encadrer et légitimer les spécificités d'une profession (au sens de la sociologie des professions), mais certaines entreprises profitent de l'élaboration de programmes de RSE pour renforcer, mettre à jour ou créer ces règles déontologiques et rappeler leurs liens avec les valeurs responsables. Encore une fois, les managers intermédiaires (même s'ils ne sont pas à l'origine de ces codes de déontologie) se voient confier un rôle important pour appliquer ces règles et les décliner dans leur propre comportement afin d'adopter des comportements responsables et exemplaires, mais aussi le rôle de faire appliquer ces règles auprès de leurs collaborateurs. C'est ici la partie active (*action*) du sensemaking et du sensegiving qui est mobilisée par les managers intermédiaires (Gioia et Chittipeddi, 1991). Les références aux valeurs et principes de RSE s'incorporent dans des normes et dans les comportements des parties prenantes internes.

Ainsi, les spécificités d'un programme de RSE en tant que changement organisationnel donnent une importance particulière au rôle de production et de diffusion de sens des managers intermédiaires. Les managers intermédiaires doivent non seulement attribuer du sens aux valeurs et règles qui leur sont imposées afin qu'ils orientent leurs actions en conséquence. Mais le top management attend d'eux qu'ils puissent donner du sens à leurs collaborateurs concernés également par ces changements dans les valeurs partagées et dans les règles comportementales. Ces processus sont ainsi exigeants pour les managers intermédiaires qui doivent donner du sens à leurs collaborateurs mais qui doivent également créer du sens et entretenir un dialogue avec les diverses parties prenantes. Cette complexité doit par ailleurs être appréhendée par rapport aux différents contextes que connaissent les managers intermédiaires.

3.2. Quelles sont les conditions de la production et de la diffusion de sens par les managers intermédiaires lors de la mise en œuvre d'un programme de RSE et comment appréhender ces processus?

Pour comprendre les conditions dans lesquelles la production et la diffusion de sens s'opèrent par les managers intermédiaires à l'occasion de la mise en œuvre d'un programme de RSE, il semble nécessaire de considérer les phases du sensemaking et du sensegiving proposées par Guilmot et Vas (2011b). Cependant dans le cadre d'un programme de RSE, on peut faire l'hypothèse que les phases les plus importantes seront celles qui viendront, par l'exposé ou la présentation des principes et des valeurs de RSE, interpeller les schémas de pensée des managers intermédiaires et déclencher le sensemaking (Weick, 1995; Maitlis, 2005). Puis les "processus sociaux d'interactions" joueront également un rôle particulier lorsque les managers intermédiaires appréhenderont diverses situations avec leurs collaborateurs, avec leurs supérieurs hiérarchiques, avec les représentants des salariés (pour ce qui est des relations avec les parties prenantes internes) et avec les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics, les ONG (pour ce qui est des relations avec les parties prenantes externes). À ces diverses occasions, les principes et valeurs de RSE pourront s'incarner et/ou se confronter aux réalités opposables. C'est à ce moment que s'exercera (partiellement, ou pas du tout) le management responsable.

Par ailleurs, pour appréhender la mise en œuvre des processus de sensemaking et de sensegiving des managers intermédiaires à l'occasion de la mise en œuvre d'un programme de RSE, il faudrait également considérer la dimension sociale (Weick, Sutcliffe, Obstfeld 2005) et la diversité des contextes vécus par les managers intermédiaires qui est corrélée à l'étendue de cette catégorie dite "entre deux" (cf supra) et à la diversité du travail managérial mise en exergue par de nombreux auteurs (Mintzberg, 1973/2006; Hales, 1986; Guilmot et Vas, 2011).

Mercuri (2013) souligne le rôle important des managers intermédiaires dans la catégorisation des parties prenantes à l'occasion d'une stratégie de RSE et propose également quelques pistes de recherche pour identifier les conditions dans lesquelles les managers intermédiaires peuvent réaliser ce travail. Elle met en lumière l'accès à l'information des managers intermédiaires, ainsi que leur capacité à prendre des décisions opérationnelles.

Dans le cadre d'un changement générique, Balogun (2003) puis Rouleau et Balogun (2011) soulignent l'importance des interactions que le manager intermédiaire développe avec ses

collègues, en particulier la connaissance plus ou moins précise qu'il a des personnes avec lesquelles il interagit. Rouleau et Balogun mentionnent également que la connaissance du contexte dans lequel se trouve le manager intermédiaire a un impact significatif sur le travail de sensemaking induit par un changement organisationnel. Ce contexte comprend la connaissance des acteurs (leurs intérêts, leurs histoires personnelles, leur rapport à l'organisation) et la connaissance du contexte organisationnel (les règles en vigueur, des éléments liés à la culture organisationnelle : les hypothèses fondamentales, les langages (Rouleau et Balogun, 2011). Dans le même esprit Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) et Hope (2010) mettent en lumière le fait que le contexte politique, c'est-à-dire les relations de pouvoir notamment, vient influencer le travail de sensegiving des managers intermédiaires. Dans le cas de la mise en œuvre d'un programme de RSE, le travail de sensegiving en particulier pourrait ainsi varier selon le degré d'influence ou la nature du pouvoir (de ressources, de process ou de signification – meaning – Hope, 2010) que le manager intermédiaire peut exercer ou non sur les différentes parties prenantes internes et externes.

Enfin Maitlis et Lawrence (2007) révèlent l'importance de certains éléments déclencheurs et facilitateurs du processus de sensemaking et sensegiving opéré par les managers et par les parties prenantes que nous évoquerons simplement ici mais qui devront faire l'objet de développements ultérieurs. Parmi les facteurs déclencheurs, Maitlis et Lawrence (2007) montrent que la perception de l'enjeu est importante, ainsi nous pouvons supposer que si l'enjeu de la RSE est perçu comme important par les managers et les parties prenantes, le processus de sensemaking sera plus facilement engagé. Concernant plus précisément les managers, Maitlis et Lawrence (2007) soulignent qu'ils sont plus enclins à s'engager dans un processus de sensemaking et de sensegiving si leur environnement interactionnel est complexe, c'est-à-dire que l'environnement est incertain et que les parties prenantes sont nombreuses et portent des intérêts divergents. On peut alors faire l'hypothèse qu'un programme de RSE impliquant un dialogue élargi avec de nombreuses parties prenantes serait particulièrement engageant. Maitlis et Lawrence (2007) montrent aussi que les parties prenantes s'investissent d'autant plus dans les processus de sensemaking et de sensegiving qu'ils ont un sens de leur responsabilité élargie, donc nous pouvons faire l'hypothèse que leur sensibilité à la politique RSE de l'entreprise pourrait influencer leur engagement. Enfin, les capacités discursives ou l'expertise dans un champ donné des managers et des parties prenantes facilitent les processus de sensegiving ainsi que certaines formes de routines

organisationnelles leur fournissant des opportunités de valorisation. Appliqué à un programme de RSE, nous pouvons supposer que des managers disposant de capacités discursives s'appuyant sur une expertise dans l'un des champs de la RSE (environnement écologique, relations avec le territoire, relations avec les clients, dialogue avec des représentants du personnel,) exerceraient plus facilement ce travail de sensemaking et de sensegiving auprès des parties prenantes internes ou externes. De même, des formes organisationnelles ou des routines organisationnelles permettant le dialogue formel ou informel avec les différentes parties prenantes internes et externes faciliteraient la production de sens autour des principes de RSE.

Conclusion : limites et perspectives

Le cadre d'analyse proposé dans cet article comporte plusieurs limites qui invitent à ouvrir des perspectives de recherche.

La première a trait au choix du modèle interprétatif pour appréhender les changements induits par la mise en œuvre des programmes de RSE. La littérature consacrée aux changements organisationnels "majeurs" met en effet en lumière différentes perspectives et modèles complémentaires; planification, politique, schémas de routines et apprentissages organisationnels, systèmes complexes (Vas et Ingham, 2003/4). Ces perspectives et modèles peuvent être mobilisés pour appréhender plus complètement et plus en détail les rôles des managers intermédiaires aux différentes étapes du processus de diffusion des changements organisationnels induits par la mise en œuvre des programmes de RSE. Le modèle interprétatif du changement, et en particulier l'analyse des rôles des managers intermédiaires en tant qu'interprètes ainsi que les processus de sensemaking et de sensegiving qui le sous-tendent, peuvent être resitués dans différents courants de littérature sur le changement.

S'intéressant à la mise en œuvre de programmes de RSE, le cadre d'analyse proposé revêt une seconde limite car il met l'accent sur les changements de "type top-down" et "planifiés". Ceci rend d'autant plus importante la compréhension des liens dynamiques entre les rôles d'interprètes et d'implementers comme cela a été souligné notamment par Balogun (2003). Il serait aussi intéressant d'analyser, en privilégiant une approche "bottom up", ou "middle-up-down", le rôle des managers intermédiaires en tant qu'initiateurs de changements liés à la RSE et comment leurs interprétations peuvent servir de déclencheurs d'une telle démarche et influencer de ce fait les contenus du programme au cours du processus de changement. Ceci suppose

une approche "multi niveaux", des acteurs impliqués dans la RSE et de leurs motifs et antécédents : individuel, groupe, organisation, voire transnational. Ces rôles et relations ont été notamment soulignés dans la littérature (Dutton et al., 1997; Westley, 1990, Maon, Lindgreen et Swaen, 2008, Aguilera et al., 2007).

Ce modèle interprétatif et le rôle d'interprète des managers intermédiaires peuvent aussi être resitués dans une perspective de modification des routines et d'apprentissage organisationnels. Selon le modèle interprétatif, le changement se construit au travers de processus d'interactions sociales, tout comme les processus de "sensemaking" et de "sensegiving" (Maitlis, 2005). Ces derniers sont de ce fait des processus d'apprentissages "en double boucle" (Argyris et Schön, 1978) individuels et collectifs. Il serait intéressant d'analyser les variables qui influencent la "qualité" de ces processus d'interactions, en mobilisant les travaux consacrés à la RSE vue dans une perspective d'apprentissage notamment ceux de Berthoin Antal et Sobczak (2004) et en se focalisant sur le rôle des managers intermédiaires.

Les spécificités des programmes de RSE, vus comme changements organisationnels, présentées invitent à tenir compte de la pluralité des parties prenantes (internes et surtout externes), de leurs attentes et du dialogue engagé avec elles au cours des processus de changement induits par la mise en œuvre des programmes de RSE. Cela rend plus complexe le rôle d'interprète des managers intermédiaires, en tant que producteurs et diffuseurs de sens.

La seconde spécificité des changements induits par les programmes de RSE a trait aux valeurs et aux principes d'action, traduits dans les codes de conduite et déontologiques, qui visent à guider les comportements au sein de l'organisation. Ces dimensions rejoignent une perspective qui considère les programmes de RSE en tant que changements "culturel". À nouveau, l'accent a été mis dans la littérature sur les valeurs qui guident la sensibilité de dirigeants eu égard aux préoccupations liées à la RSE et sur leurs motivations à développer des programmes de RSE. Il serait intéressant d'explorer le rôle des managers intermédiaires en tant que producteurs et diffuseurs de sens en tenant compte de leurs valeurs en lien à la RSE.

Une troisième piste consisterait à analyser le rôle des managers intermédiaires en tant que "leaders", en particulier la place attribuée à la production et la diffusion de sens, en s'appuyant sur les travaux de Basu et Palazzo (2008) et de Angus-Leppan, Metclaff et Benn (2010). Du, Swaen, Lindgreen et Sen (2013) ont montré que le style de leadership transformationnel (mettant l'accent sur la vision et le sens transmis aux acteurs) avait un effet positif sur les pratiques de RSE institutionnelle et les résultats organisationnels.

Une quatrième piste de recherche consisterait à analyser les différences de perceptions, de production et de diffusion de sens par les managers intermédiaires, selon les contextes organisationnels dans lesquels ils exercent leurs activités, tels que cela a été souligné par Acquier, Carbone et Moatti (2013)

Enfin, le cadre d'analyse proposé dans ce projet de communication, se heurte à des difficultés d'ordre méthodologique qui ouvrent aussi des perspectives. Les processus de sensemaking et de sensegiving, en tant que processus cognitifs mais aussi sociaux sont assez difficiles à identifier. Le sensemaking est un phénomène internalisé par les acteurs et largement intangible (Cramer, Jonker et van der Heijden, 2004); il peut être révélé par les acteurs à l'occasion de discours, mais sont souvent une rationalisation a posteriori. Le sensegiving quant à lui peut être plus tangible et apparaître à travers des discours écrits, des documents de communication, mais relève aussi largement de situations (réunion, entretien interindividuel) qui nécessitent des méthodes de collecte interactives (telle que l'observation) (Balogun et Johnson, 2004; Maitlis, 2005). En tant que processus sociaux, le sensemaking et le sensegiving sont par ailleurs très largement influencés par les caractéristiques des acteurs (traits personnalité, compétences, expériences) et le contexte organisationnel et interactionnel dans lesquelles ils agissent (Cramer, Jonker et van der Heijden, 2004). Des méthodes de recherche impliquantes pour le chercheur, telles que des recherches longitudinales, des recherches ethnographiques (Gioia et Chittipeddi, 1991) ou des recherches-actions (Lüscher et Lewis, 2008) permettent ainsi d'analyser ces processus de sensemaking et sensegiving à l'occasion de changements organisationnels.

Références

- Acquier, A., Carbone, V., Moatti, V. (2013) Évolution de l'entreprise durable et construction du sens: proposition d'un cadre théorique et d'une application empirique, XXIIème conférence internationale de management stratégique, (AIMS), Clermont-Ferrand.
- Aguilera, R.V, Rupp, D.E., Williams, C., Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32 -3, 836-863.
- Albinger, H.S. et S.J. Freeman (2000), Corporate Social Performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics*, 2, 243-253.

- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., et Benn, S. (2009), Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership, *Journal of Business Ethics*, 93:2, 189-213.
- Argyris, C., et Schön, D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Auteur 1 et Auteur 2 (2013), CSR implementation as organizational change processes at "Groupe La Poste", *Nordic Academy of Management*, Reykjavik.
- Autissier, D. et Vandangeon-Derumez, I. (2007), Les managers de première ligne et le changement, *Revue Française de Gestion*, Mai, 174, 115-130.
- Balogun, J. (2003), From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, March, Vol. 14, Issue 1, 69-83.
- Balogun, J. et Johnson, G. (2004), Organizational restructuring and middle manager sense-making, *Academy of Management Journal*, 47:4, 523-549.
- Bartunek, J. (1984), Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. *Administrative science quarterly*, 355-372.
- Basu, K. et Palazzo, G. (2008), Corporate Social Responsibility: a Process model of sense-making, *Academy of Management Review*, 33:1, 122-136.
- Berthoin Antal, A. et A. Sobczak (2004), Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility, *Journal of General Management*, 30:2, 77-98.
- Bies, R.J., Bartunek, J.M., Fort, T.L., Zald, M.N. (2007), Corporations as social change agents: individual, interpersonal, institutional and environmental dynamics, *Academy of Management Review*, 32:3, 788-793.
- Buss, W.C. et Kuyvenhofen, R. (2011), Perceptions of European middle managers of their role in strategic change, *Global Journal of Business Research*, 5:5, 109-119.
- Campbell, L., Gulas, C.S., Gruca, T.S. (1999), Corporate giving behavior and decision maker social consciousness, *Journal of Business Ethics*, 19:1, 375-383.
- Clarkson, M.B. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.
- Collier, J. et Esteban, R. (2007), Corporate Social Responsibility and Employee Commitment, *Journal of Business Ethics: a European Review*, 16:1, 19-33.
- Conway, E. et Monks, K. (2011), Change from below: the role of middle managers in mediating paradoxical change, *Human Resource Management Journal*, 21:2, 190-203.

- Cramer, J. M. (2005), Experiences with Structuring Corporate Social Responsibility in Dutch Industry, *Journal of Cleaner Production*, 13:6, 583–592.
- Cramer, J.M., Jonker, J., van der Heijden, A (2004), Making Sense of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 55, 215-222.
- Cramer, J.M., van der Heijden, A., Jonker, J. (2006), Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting", *Business Ethics: A European Review*, 15:4, 380–389.
- Currie, G. et Procter, S.J. (2005), The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy, *Journal of Management Studies*, 42:7, 1325-1356.
- Daft, R. et Weick, K. (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Desmarais, C. et Abord de Chatillon, E. (2010), Le rôle de traduction du manager – entre allégeance et résistance, *Revue Française de Gestion*, 205, 71-88.
- Dietrich, A. (2009), Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management et Avenir*, 21, 196-206.
- Dopson, S. et Stewart, R. (1994), What is happening to Middle Managers in Europe? Problems and Promises Associated with Their Changing Roles and Responsibilities, *International Executive*, 36:1, 55-78.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., Sen, S. (2013), The roles of leadership styles in corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 114:1, 155-169.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Wierba, E.E., O'Neill, R. et Hayes, E. (1997), Reading the wind: how middle managers assess the context for issue selling to top managers, *Strategic Management Journal*, 15, 407-425.
- Floyd, S. W. et Wooldridge, B. (1994), Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, *Academy of Management Executive*, November, 8:4, 47-57.
- Fuentes-Garcia, F.J., Nunez-Tabales, J.M., Veroz-Herradon, R. (2008), Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain, *Journal of Business Ethics*, 82, 27-44.
- Giangreco, A. et Peccei, R. (2005), The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context, *International Journal of Human Resource Management*, 16:10, 1812-1829.

- Gioia, D.A. et Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic initiation, *Strategic Management Journal*, 12:6, 433-448.
- Girard, C. et A. Sobczak (2012), Towards a Model of Corporate and Social Stakeholder Engagement: Analyzing the Relations Between a French Mutual Bank and Its Members, *Journal of Business Ethics*, May, 107:2, 215-225.
- Guilmot, N. et Vas, A. (2010), Fabrique du changement au sein des organisations : vers une compréhension du rôle des cadres intermédiaires, *Communication au 21^{ème} Congrès de l'AGRH*, 17-19 novembre 2010, Rennes-Saint-Malo.
- Guilmot, N. et Vas, A. (2011a), *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel*, Communication au 20ème congrès de l'Association internationale de Management Stratégique (AIMS) - 06/2011.
- Guilmot, N. et Vas, A. (2011b), Les cadres intermédiaires au cœur du processus de sensemaking en contexte de changement organisationnel, Communication au 22^{ème} Congrès de l'AGRH, Marakech septembre.
- Hales, C. P. (1986), What do managers do? A Critical review of the evidence, *Journal of Management Studies*, 23: 1, 88-115.
- Hales, C.P. et Tamangani, Z. (1996), An investigation of the relationship between organizational structure, managerial role expectations and managers' work activities, *Journal of Management Studies*, 33: 6, 731-756.
- Hansen, S.D., Dunford, B.B., Boss, A.D., Boss, R.W., Angermeier, I. (2011), Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective, *Journal of Business Ethics*, 102:1, 29-45.
- Hope, O. (2010), The Politics of Middle Management Sensemaking and Sensegiving, *Journal of Change Management*, 10:2, 195-215.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York.
- Lindgreen, A., Swaen, V., Harness, D., Hoffmann, M. (2011), The Role of "High Potentials" in Integrating and Implementing Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 99, 73-91.
- Lüscher L.S.; Lewis, M.W. (2008), Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of Management Journal*, 51:2, 221-240.

- Maignan, I., Ferrell, O.C., Ferrell, L. (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in marketing". Responsibility. *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 956-977.
- Maitlis, S. (2005), The social processes of organizational sensemaking, *Academy of Management Journal*, 48:1, 21-49.
- Maitlis, S. et Lawrence, T.B. (2007), Triggers and enablers of sensegiving in organizations, *Academy of Management Journal*, 50:1, 57-84.
- Maon, F., Lindgreen, A., Swaen, V. (2008), Thinking of the organization as a system: the roles of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda, *Systems Research and Behavioral Science*, 25, 413-426.
- Maon, F., Lindgreen, A., et Swaen, V. (2009), Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice", *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.
- Mercuri, S. (2013), Repenser l'action stratégique des middle managers au sein des firmes socialement responsables, *Gestion 2000*, mai-juin, 129-143.
- Mintzberg H. (2006), *Le manager au quotidien – Les dix rôles du cadre*, Eyrolles, Éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, traduction française de *The nature of Managerial Work*, 1973.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R, Wood, D.J. (1997), Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22:4, 853-886.
- Patrus, R., Neto, A., Queiroz Coelho M.Q., de Sousa Teodósio A. (2013), Corporate Social Responsibility and labor relations: a research agenda about internal stakeholders management in UN's global compact signatory corporations, *Revista Brasileira de gestao de nogcios - Review of Business Management*, 15:46, 22-38.
- Pedersen, E.R. (2010), Modelling CSR: How Managers understand the Responsibilities of business towards Society, *Journal of Business Ethics*, 91, 155-166.
- Pettigrew, A.M. (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24:6, 649-670.
- Pettigrew A.M. (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1:3, 267-292.

- Quazi, A.M. (2003), Identifying the determinants of Corporate managers' perceived social obligations", *Management Decision*, 41:9, 822-831.
- Rodrigo, P. et Arenas, D. (2008), Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes, *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- Rouleau, L. (2005), Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day, *Journal of Management Studies*, 42:7, 1413-1441.
- Rouleau, L. et Balogun, J. (2011), Middle managers, strategic sensemaking and discursive competence, *Journal of Management Studies*, 48:5, 953-983.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., William, C.A. (2006), Employees reactions to corporate social responsibility: An organizational Justice Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Siggelkow, N (2002), Evolution toward Fit, *Administrative Science Quarterly*, 47, 125-159.
- Vas, A. et Ingham, M. (2004), Organizational change: Open your eyes and use a wide angle lens, *European Business Forum*, 16, 60-64.
- Weick, K.E. (1995), *Sense-making in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 16(4), July-August, 409-421.
- Werre, M (2003), Implementing Corporate Responsibility: The Chiquita Case, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 247-260.
- Westley, F. R. (1990), Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, 11, 337-351.
- Wooldridge B., Schmid T., Floyd S. (2008), The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, *Journal of Management*, 34:6, 1190-1221.
- Yuan, W., Bao, Y., Verbeke, A. (2011), Integrating CSR Initiatives in Business: An Organizing Framework, *Journal of Business Ethics*, 101, 75-92.