

## **Gérer les paradoxes organisationnels en construisant du sens lors d'une conduite paradoxale du changement**

**Vandangeon-Derumez Isabelle**

**Laboratoire IRG (Institut de Recherche en gestion) – Université Paris Est Créteil**

[isabelle.deumez@u-pec.fr](mailto:isabelle.deumez@u-pec.fr)

**Grimand Amaury**

**Laboratoire LEMNA (Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes-Atlantique) – IAE de Nantes**

[Amaury.Grimand@univ-nantes.fr](mailto:Amaury.Grimand@univ-nantes.fr)

**Schäfer Philippe**

**Laboratoire CEREGE - Groupe Sup de CO La Rochelle**

[schaferp@esc-larochelle.fr](mailto:schaferp@esc-larochelle.fr)

### **Résumé :**

---

Cette communication interroge les modalités de gestion des paradoxes organisationnels qui se manifestent dans le cadre d'une conduite de changement. Pour approfondir cette relation, nous articulons la littérature sur les paradoxes organisationnels (Smith et Lewis, 2011 ; Jarzabkoski, Lê et Van de Ven, 2013), avec celle sur la conduite du changement (Hargrave et Van de Ven, 2016 ; Lüsher et Lewis (2011) et la construction du sens (Weick, 1995). La mobilisation d'une recherche-intervention durant six années destinée à accompagner le déploiement de la norme ISO 26000 dans une entreprise de taille intermédiaire du secteur de l'agro-alimentaire, nous permet alors d'appréhender les paradoxes qui se cristallisent à cette occasion et d'observer les modalités de leur régulation. L'analyse des données (entretiens semi-directifs, observations participantes et non participantes, questionnaires, documents internes et externes) mobilise une démarche inductive, inspirée de Gioia et ses collègues (Corley et Gioia, 2004, Gioia, Corley et Hamilton, 2013, Langley et Abdallah, 2011). Notre analyse se déploie en trois temps. La première phase consiste à repérer les tensions organisationnelles à l'œuvre et à les qualifier dans le prolongement des travaux de Smith et Lewis (2011). Dans une deuxième phase, nous montrons comment ces paradoxes sont gérés à travers différents dispositifs de *sensemaking* et de *sensegiving* dont l'agencement permet une prise en charge globale des paradoxes organisationnels. Le troisième temps vise à proposer un modèle intégré et paradoxal de conduite

du changement permettant l'association des paradoxes organisationnels dans un système global de management articulant une dynamique de changement prescrit et construit, ainsi qu'une construction prospective et rétrospective du sens. La discussion de ces résultats souligne la triple contribution de cet article. La première invite à dépasser une approche séquentielle et une prise en charge isolée de chaque paradoxe organisationnel, en proposant un modèle qui permet de manager l'ensemble des paradoxes simultanément. La seconde dépasse les clivages entre changement construit et changement prescrit en proposant une conduite du changement elle-même paradoxale, reposant sur différentes séquences de sensemaking et de sensegiving. La dernière, enfin, s'efforce de qualifier les dispositifs de sensemaking et de sensegiving venant en appui de cette conduite de changement paradoxale.

**Mots-clés :** Paradoxe, changement organisationnel, sensemaking et sensegiving, recherche-intervention

---

## **Gérer les paradoxes organisationnels en construisant du sens lors d'une conduite paradoxale du changement**

### **INTRODUCTION :**

Aujourd'hui les organisations font face à un environnement devenu plus turbulent, compétitif et globalisé, rendant prégnantes les nombreuses tensions qui marquent leur quotidien (Lewis, 2000, Smith et Lewis, 2011). Comme le souligne Quinn (1988) les réponses données à ces contradictions sont déterminantes pour l'avenir même de l'organisation. Or, ces tensions ont longtemps été considérées comme un dysfonctionnement qu'il fallait éradiquer. Pour Clegg et al. (2002), cette représentation négative a généré une variété de recherches n'apportant souvent que des solutions à très court terme (Jarzabkowski et al., 2013). A cette représentation traditionnellement négative des tensions s'oppose une représentation positive ou valorisante (Clegg et al., 2002, Lewis 2000; Viera da Cunha et al., 2002) acceptant l'opposition. Le paradoxe relève de cette représentation, renvoyant à des éléments contradictoires liés entre eux qui existent simultanément et persistent dans le temps. « *This definition highlights two components of paradox: (1) underlying tensions—that is, elements that seem logical individually but inconsistent and even absurd when juxtaposed—and (2) responses that embrace tensions simultaneously (Lewis, 2000).* » (Smith et Lewis, 2011 : 382). Le management des paradoxes vise alors à accepter de « faire » avec ces contradictions ou tensions : le paradoxe ne pouvant disparaître sans prendre le risque de faire émerger un nouveau paradoxe (Jarzabkowski et al., 2013). Selon cette représentation, les tensions relèvent d'un principe d'action intelligent du management, permettant de gérer des pôles en opposition et favorisant l'apprentissage ou le changement (Jay, 2013). Le travail présenté dans cet article s'inscrit dans cette démarche de management des tensions en mobilisant une approche par les paradoxes qui permet de s'intéresser, non pas uniquement à la nature des pôles en opposition, mais aussi aux liens qui les unissent. Il montre alors que les tensions se cristallisent au sein de dimensions organisationnelles qui lorsqu'elles sont re-liées entre elles, permettent de gérer ensemble les quatre paradoxes organisationnels de la littérature identifiés par Smith et Lewis (2011).

La problématique du management des paradoxes est particulièrement saillante en situation de changement (Lüscher et Lewis, 2008), comme celle du changement dans le management des paradoxes (Jay, 2013). Le changement organisationnel est ainsi un révélateur des contradictions inhérentes aux organisations ; symétriquement, ces mêmes contradictions peuvent favoriser le changement et l'innovation, dans une approche dialectique (Hargrave et Van de Ven, 2016). Le changement est l'un des sujets les plus étudiés dans les recherches académiques (Van de Ven et Poole, 2005). Lorsqu'il est déployé au sein des organisations, il peut être imposé de façon délibérée par la direction qui propose une nouvelle vision stratégique de l'organisation et une nouvelle organisation (Chandler, 1962) ou émerger de façon plus spontanée, d'initiatives conduites par les acteurs organisationnels (Cyert et March, 1963). Burgelman (1991) parle alors d'un processus de changement induit ou autonome (Burgelman et Mittam, 1994) et propose de réconcilier ces deux visions en insistant sur leur complémentarité temporelle ou spatiale. L'idée d'approche intégrée de la conduite du changement que nous proposons dans cet article dépasse

cette simple complémentarité. Une approche intégrée permettrait, comme pour les contradictions organisationnelles (2000), d'envisager une conduite du changement elle-même paradoxale au sein de laquelle les éléments opposés seraient inter-reliés dans un dispositif de conduite du changement englobant.

La conduite du changement, comme la gestion des paradoxes, s'intéresse à la problématique des paradoxes à travers la construction de sens. En effet, dans un contexte de changement la création de sens est une activité vitale (Lüscher et Lewis, 2008), notamment pour les managers confrontés à la mise en œuvre du changement et au maintien de leur activité quotidienne (Balogun, 2003). Le changement organisationnel crée de l'ambiguïté, de la complexité et de l'équivocité, à laquelle les managers font face en s'engageant dans un processus de construction de sens (Balogun et Johnson, 2004) qui, même s'il ne permet pas de saisir toute la complexité de la situation, leur permet de développer une compréhension négociée et ainsi d'envisager l'action (Lüscher et Lewis, 2008). Si les travaux de Lüscher et Lewis, (2008) permettent de comprendre comment, dans un processus de changement, il est possible de manager les contradictions par le paradoxe (donc l'acceptation de ces contradictions), ils ne permettent pas de comprendre comment introduire et déployer le changement au sein de l'organisation. Notre article cherche ainsi à compléter les travaux de Lüscher et Lewis (2008), en s'intéressant à l'ensemble du déploiement du changement au sein de l'organisation (là où Lüscher et Lewis concentrent leur analyse sur les premiers mois du déploiement), en qualifiant les dispositifs de sensemaking et de sensegiving à l'œuvre.

Ainsi, cet article s'attache à combler la littérature existante sur les paradoxes et le changement organisationnel à trois niveaux. Le premier permet de dépasser une approche qui aborde les contradictions ou tensions une par une, en proposant un modèle qui permet de manager l'ensemble des paradoxes organisationnels simultanément (ce que Smith et Lewis invitent à réaliser dans leur article de 2011). Le deuxième propose de dépasser les clivages entre changement construit et changement prescrit en proposant une conduite du changement elle-même paradoxale, reposant sur différentes séquences de sensemaking et de sensegiving, prospectives et rétrospectives. Le dernier complète la littérature à la fois sur le paradoxe et sur le changement organisationnel en qualifiant les dispositifs de sensemaking et de sensegiving qui permettent de traiter chaque paradoxe.

La structure de l'article est composée de quatre parties. Nous commençons ainsi par présenter le cadre théorique sur lequel nous nous sommes appuyés pour faire émerger notre problématique. Ce cadre théorique permet de poser les bases des liens entretenus entre les trois concepts mobilisés (le management des paradoxes, la conduite du changement organisationnel et le processus de construction de sens). La partie consacrée à la méthodologie présente la recherche-intervention ainsi que les données collectées et les analyses conduites successivement pour arriver au modèle proposé. Ce modèle expose un processus de conduite paradoxal du changement organisationnel, permettant de manager les quatre paradoxes organisationnels identifiés par Smith et Lewis (de l'organisant, de l'identité, de l'apprentissage et du performing) à travers des séquences simultanées de sensemaking et de sensegiving. Ce modèle est ensuite discuté au regard de la littérature, mettant en évidence les contributions théoriques de la

recherche. Nous concluons par les implications managériales et les limites de notre recherche, pour proposer ensuite des pistes pour des recherches futures.

## **1. CADRE THÉORIQUE**

A travers ce cadrage théorique nous mettons en lumière les relations complexes entretenues par les concepts de paradoxe, de changement et de création de sens.

### **1.1. LES RELATIONS MULTIPLES ENTRE PARADOXE ET CHANGEMENT**

Le lien entre changement organisationnel et contradictions (ou tension) a été exploré par un certain nombre d'auteurs. Ce lien se conçoit, selon les recherches, de deux manières (Hargrave et Van de Ven, 2016) : (1) les contradictions sont perçues comme des sources de changement dans la mesure où le management de ces contradictions favorise l'innovation (vision dialectique) ou bien, (2) le changement est source de contradictions qui peuvent se manager en mobilisant une approche par le paradoxe.

Les auteurs s'inscrivant dans la première perspective reconnaissent que les contradictions peuvent évoluer avec le temps et les jeux de pouvoir au sein de l'organisation (Hargrave et Van de Ven, 2016). Soutenant une vision dialectique (Benson, 1977), les contradictions s'expriment alors sous la forme d'une thèse et d'une antithèse (ou d'une affirmation et de sa négation). Le conflit entre les deux est alors susceptible de produire des conséquences inattendues permettant soit la réconciliation des deux pôles de la contradiction (synthèse) ou la dissolution de celle-ci et la création de quelque chose de nouveau sans lien avec les deux pôles, autrement dit une nouvelle thèse (Lourenço et Glidewell, 1975). Dans les deux cas, le management de la contradiction débouche sur un changement de l'organisation. Le premier cas se réfère davantage à un changement de type 1 (Watzlawick et *al.* 1975) qui prend place à l'intérieur d'un système donné sans le modifier. Dans le second cas, le changement produit peut être qualifié de type 2 (Watzlawick et *al.* 1975) produisant un changement du système en lui-même (changement de cadre). Selon Hargrave et Van de Ven (2016 : 9) une telle « *Transformation can occur only if proponents of both the affirmation and negation have the power to effectively confront each other, i.e., only in cases where proponents of the negation have succeeded in building the power needed to challenge the affirmation.* ». L'approche dialectique inscrit donc le management des contradictions dans une vision politique de l'organisation et du changement (Van de Ven et Poole, 1995) susceptible de produire des changements cycliques : chaque nouvelle forme organisationnelle produit alors une thèse qui peut, par les jeux de pouvoir, donner lieu à une antithèse et donc susciter une nouvelle transformation (Hargrave et Van de Ven, 2006). Ainsi, la dialectique qui vise à modifier les pôles (synthèse des deux) ou à les faire disparaître (nouvelle thèse), ne permet pas d'envisager de garder les deux pôles intacts, ce que permet l'approche par le paradoxe (Clegg et *al.*, 2002).

L'approche dialectique est également questionnée par Clegg et *al.* (2002) pour sa focalisation sur les jeux de pouvoir à l'image du modèle de Greiner (1972). Pour ces auteurs, les contradictions sont inhérentes au management lui-même (Quinn, 1991) et le manager gagnerait en efficacité à les accepter plutôt qu'à les rejeter (Cameron et Quinn, 1988; Clegg et *al.*, 2002). Pour Clegg et *al.* (2002) les contradictions sont tout autant liées à la turbulence et la complexité de l'environnement, qu'aux jeux de pouvoir.

Les auteurs s'inscrivant dans la seconde perspective posent les contradictions comme la résultante de changements de l'environnement et proposent une approche par le paradoxe pour manager ces contradictions. Ainsi selon Cameron et Quinn (1988), les contradictions apparaissent plus fréquemment dans des contextes turbulents. Il n'est donc pas étonnant que dans le contexte actuel de mondialisation et de transformation numériques, les organisations soient confrontées à cette émergence de contradictions (Hargrave et Van de Ven, 2016). Le changement demande alors aux organisations de faire preuve de flexibilité par rapport aux routines existantes, de mettre en place de nouvelles façons de travailler alors même qu'il est important d'assurer la continuité de l'activité (Volberda et Lewin, 2003; Balogun, 2003). Le changement en lui-même est alors perçu comme un révélateur des contradictions inhérentes aux organisations (Lewis, 200 ; Lüscher et Lewis, 2008 ; Smith et Lewis, 2011). Dans cette perspective, le paradoxe est posé comme un construit mental (Cameron et Quinn, 1988), ce qui implique que les contradictions révélées par le changement peuvent ou non être de nature paradoxale.

Pour autant, cette relation n'est pas aussi claire, car si le changement met en lumière les contradictions, ces contradictions peuvent tout autant bloquer ou favoriser le changement comme le souligne Lewis (2000 : 763-764) : « *Tensions might serve as "a trigger for change," spurring actors to rethink existing polarities and recognize more complicated interrelationships. Yet, tensions simultaneously inhibit change. Actors' more typical and often first reactions are defensive, clinging to past understandings to avoid recognizing their cognitive and social foibles (Harris, 1996).* ». Le management des contradictions par le paradoxe suppose alors que les individus dépassent l'anxiété et le stress provoqué par celles-ci et prennent conscience que le paradoxe, né de ces contradictions, peut devenir source de créativité et de changement (Eisenhardt et Westcott, 1988). La création de sens autour du changement permet alors de gérer cette anxiété (Maitlis et al., 2013).

## **1.2. CHANGEMENT, PARADOXE ET CRÉATION DE SENS**

La création de sens est un élément central du management du changement. En effet, le changement implanté au sein des organisations provoque de l'ambiguïté (Weick, 1995 ; Weick et al., 2005), du désordre ou du *mess* (Lüscher et Lewis, 2008). Les individus et collectifs, confrontés aux contradictions, s'engagent dans un processus leur permettant de faire sens de ces disparités entre « l'ancien » et « le nouveau » (Balogun et Johnson, 2004) et d'interpréter ces situations nouvelles et ambiguës. Tous les membres de l'organisation, y compris le top-management, doivent pouvoir être en mesure de comprendre le changement, de façon à ce que celui-ci fasse sens (Bartunek, 1984 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Maitlis et Sonenshein, 2010 ; Maitlis et Christianson, 2014), pour être prêt à s'engager dans le changement (Holt et al., 2007 ; Holbeche et Springett, 2004; Milliman et al., 2003). Dans le cas contraire, les individus risquent de résister au changement (Balogun 2003, Bartunek et al., 2011). Ce processus de création de sens s'articule autour du *sensemaking* et du *sensegiving* (Gioia et Chittipeddi, 1991). Le *sensemaking* fait référence à « *la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel les individus construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations*

*nouvelles* » (Rouleau, 2007 : 143). Le « *Sensegiving* » est le processus qui “*attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.*” (Gioia et Chittipeddi, 1991 : 442). Les processus de sensemaking comme de sensegiving mobilisent des pratiques narratives et des interactions entre acteurs mais aussi le recours à des artefacts : objets matériels, outils et dispositifs de gestion, normes et référentiels (Stigliani et Ravasi, 2012). Le processus de construction de sens est conduit par le top management pour influencer le sens donné au changement par les autres membres de l’organisation et co-construire des méthodes de travail compatibles (Corley et Gioia, 2004, Denis et al., 1996, Gioia et Chittipeddi, 1991). Pour autant, les interprétations, donc le sens donné au changement par les managers intermédiaires, sont essentielles pour déployer le changement et maintenir l’activité durant la transition (Balogun, 2003, Balogun et Johnson, 2005 ; Maitlis et Christianson, 2014). Ces managers peuvent alors être amenés à négocier les détails de la mise en œuvre avec leurs collaborateurs (Balogun et Johnson, 2004) au risque de conduire à l’échec du projet de changement (Huy, 2002). Toutefois, dans cette littérature très riche sur la création de sens dans les processus de changement, peu de place est accordée aux caractéristiques des pratiques elles-mêmes de sensemaking et sensegiving (Garreau et al. 2015).

En outre, dans le prolongement des travaux de Stigliani et Ravasi (2012), on observera que :

- Les travaux sur le sensemaking, en adoptant une perspective narrative dominante, ont longtemps sous-estimé le rôle de la matérialité dans le processus de construction du sens. En ligne avec les tournants pratique et matériel en théorie des organisations, on admettra que les artefacts organisationnels, notamment les outils de gestion, sont aussi investis d’une dimension et d’une puissance symbolique qui façonnent le processus de construction du sens (Bechky, 2008). Dans le même ordre d’idée, la sociologie de la traduction (Akrich, Calon et Latour, 2006) a souligné le rôle des actants non-humains dans la fabrique et le déploiement de l’innovation. Nous défendons ici l’hypothèse selon laquelle c’est l’interaction entre pratiques discursives et socio-matérielles qui sous-tend le processus de sensemaking et facilite sa transition du niveau individuel au niveau organisationnel ;
- En cohérence avec les travaux fondateurs de Weick (1995), le sensemaking est appréhendé le plus souvent comme un processus de nature rétrospective. Nous soutenons ici avec d’autres (Gioia, 1986 ; Gephart, Topal & Zhang, 2010) l’idée selon laquelle le sensemaking possède une double dimension rétrospective et prospective. Rétrospective, dès lors qu’il s’agit pour les acteurs de donner à posteriori une cohérence au flux d’expériences, d’interprétations, d’événements dans lesquels ils sont impliqués. Prospective, dans la mesure où, dans le même temps, les acteurs s’efforcent aussi de construire de nouvelles interprétations, et d’imaginer les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s’engager.

Pour Lüscher et Lewis (2008) ce processus de création de sens permet également de révéler (dans le sens « nommer ») les contradictions pour les transformer en paradoxes et créer une « *workable certainty* » : « *As we moved from a mess to a problem to a dilemma to a paradox, each stage encouraged deeper exploration toward a more “workable certainty.” Following Weick (1995), workable certainty signifies that people can never fully grasp intricate situations. Rather, they are always in the process of sensemaking.*” *Such sparring seemed to help*

*managers recognize the persistence of tensions and act accordingly.*” (Lüscher et Lewis, 2008 : 230) Les managers sont alors en mesure à la fois d’interpréter les composantes du changement selon les anciens schémas d’interprétation, mais aussi de développer de nouvelles façons de penser (Balogun et Johnson, 2004). Le changement se produit alors sans abandonner les anciens schémas mais en connectant les nouveaux schémas aux anciens (Lüscher et Lewis, 2008).

Rares sont les recherches qui, comme celle de Lüscher et Lewis (2008), permettent d’articuler changement, processus de création de sens et management des contradictions par les paradoxes. Cependant, le travail de Lüscher et Lewis (2008) se focalise sur la phase qui permet de faire sens des paradoxes, et concentre l’attention sur le processus de sensemaking plutôt que le processus de changement en lui même. Les auteurs reconnaissent d’ailleurs ici la limite de leur dispositif susceptible d’expliquer l’impact limité de leur intervention dans l’entreprise. Par ailleurs, dans leur dispositif de recherche, chaque paradoxe est traité séparément faisant l’objet d’une session de questionnements spécifique, sans faire le lien entre les trois paradoxes organisationnels étudiés. Ce sont ces limites que nous cherchons à dépasser en nous intéressant, d’une part, à la conduite du changement (dans sa globalité) tout autant qu’au processus de création de sens et, d’autre part, au management simultané des paradoxes au sein de ce dispositif global de conduite du changement.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Cette partie est consacrée au design de la recherche. Elle expose tour à tour l’entreprise et le projet de changement étudié, l’intervention conduite sur le terrain, les données collectées et leur analyse.

### 2.1. LE DÉPLOIEMENT DE LA NORME ISO 26000 AU SEIN D’UNE ETI FRANÇAISE

L’entreprise EAA<sup>1</sup> est une entreprise de taille intermédiaire, qui évolue dans le secteur fortement concurrentiel de l’agroalimentaire. De structure familiale depuis sa création en 1905, l’entreprise a ouvert son capital au marché financier au début des années 2000. Détenant encore 68% du capital, les familles fondatrices demeurent l’actionnaire majoritaire. Le groupe a réalisé en 2016 un chiffre d’affaires consolidés de 737,8 millions d’euros. Historiquement implanté en France, le groupe compte plus de 3805 salariés répartis sur 15 sites de production, dont une partie à l’international. L’entreprise, qui n’a connu aucun plan de licenciement collectif depuis sa création, s’intéresse à l’impact de ses produits sur la santé des consommateurs. Ainsi, la sensibilité aux questions sociales, la notion de proximité territoriale et l’intérêt porté à l’alimentation saine sont fortement ancrés dans la culture organisationnelle.

Toutefois, le dirigeant décide, au début de l’année 2010, d’introduire la norme ISO 26000, justifiant son choix par le fait que la norme « *aide à préciser notre projet d’entreprise. (...) Ce qu’on en attend de positif, c’est le côté fédérateur et le fait de pouvoir révéler ce qu’est l’entreprise. Donner envie à travers les valeurs* ». La norme ISO 26000 est une norme internationale qui a pour ambition d’apporter une aide aux organisations désireuses de s’engager dans une démarche RSE. Elle n’est pas régulatrice et relève plus d’un travail préalable à celui de

---

<sup>1</sup> Ce nom fictif est utilisé pour préserver l’anonymat de l’entreprise



normalisation visant à clarifier pour l'entreprise les enjeux de la RSE et son application (Gendron 2011). Cependant, comme toute norme, elle tend à inscrire la démarche de l'entreprise dans une vision plus instrumentale de la RSE.

Pour accompagner l'entreprise dans cette démarche, son dirigeant fait appel à une équipe de chercheurs en lui confiant comme mission de co-construire une méthodologie de mise en œuvre de la RSE sur la base des lignes directrices de la norme ISO 26000 tout en s'assurant de l'applicabilité de cette norme dans l'entreprise. L'équipe de recherche est restée présente tout au long du processus de déploiement de la norme (présenté dans le tableau 1).

Le tableau 1 reprend en synthèse le processus de changement ayant permis de déployer la norme ISO 26000 dans l'entreprise EAA. Ce processus s'est déroulé en 7 étapes, à partir de juin 2010, présentées en détail dans l'annexe A.

**Tableau 1 - processus de déploiement de la norme**

Phase	Intitulé
Phase 1 - (avril 2010 - juin 2010)	lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs
Phase 2 - (Juillet 2010 - Décembre 2010)	Inventaire des pratiques RSE
Phase 3 - (Janvier 2011 - Septembre 2011)	Auto-évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise
Phase 4 - (Septembre 2011- Décembre 2011)	Définition des axes d'amélioration et plans d'actions
Phase 5 - Depuis septembre 2012	Benchmark des bonnes pratiques RSE sur les axes et transposition à l'entreprise
Phase 6 - Depuis septembre 2012	Politique de communication développement durable
Phase 7 - Depuis septembre 2012	Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management

À l'issue de ces trois premières années, EAA a poursuivi la dynamique de changement. L'entreprise a en effet, depuis mars 2013, modifié sa gouvernance en créant et intégrant un Comité RSE au Conseil d'administration, adapté ses structures et formalisé plusieurs documents relatifs à la prise en compte de la RSE dans les achats, la conduite des affaires, la politique de mécénat...

## 2.2. UNE RECHERCHE-INTERVENTION ET UNE APPROCHE LONGITUDINALE

Pour le design de notre recherche, nous avons choisi l'étude de cas ; notre objectif était de comprendre finement les mécanismes qui soutiennent la gestion des contradictions émergeant lors de processus de changement. Ce choix nous permet d'approfondir l'analyse des mécanismes dans la durée (Stake, 2000), en suivant une démarche longitudinale constituant l'une des cinq situations justifiant l'étude de cas unique par rapport à l'étude de cas multiples (Yin, 1990). Ainsi, partant d'un questionnement portant à la fois sur l'articulation entre contradiction et changement et sur la gestion des paradoxes au cours du processus de changement, le choix d'une étude longitudinale permet de saisir dans la durée la complexité du phénomène étudié (Dawson, 1997). Nous nous intéressons alors au processus, c'est-à-dire à la séquence d'évènements qui décrit comment les choses ont évolué au cours du temps (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Cherchant également à rentrer dans la « boîte noire » des

dispositifs de sensemaking et sensegiving, nous avons besoin d'observer ces dispositifs. Nous avons donc saisi l'opportunité d'une recherche-intervention, à laquelle participait l'un des auteurs.

La commande initiale de cette recherche-intervention était d'apporter une aide méthodologique à la mise en place de la norme ISO 26000 au sein d'une entreprise française du secteur agroalimentaire. Très rapidement le déploiement de cette norme a fait émerger des contradictions qui sont devenues des enjeux centraux du processus de changement. Les dispositifs de sensemaking et de sensegiving alors mis en place par le comité de direction et le comité de pilotage ont facilité ou freiné la gestion de ces contradictions. Ainsi, les chercheurs ont fait partie intégrante du processus de sensemaking et de sensegiving, en jouant le rôle tour à tour de chercheur, de consultant et de formateur : (1) chercheurs pour garantir la rigueur méthodologique (Eden et Huxhan, 1996, Lüscher et Lewis, 2008) ; (2) consultants lorsqu'ils étaient amenés, avec la direction, à élaborer le dispositif de mise en place de la norme ; (3) formateurs lorsque leur expertise RSE en lien avec l'ISO 26000 était mobilisée pour former le comité de direction et le comité de pilotage au contenu de la norme et plus largement aux enjeux RSE. Les chercheurs ont joué enfin un rôle de traducteurs (Akrich et *al.*, 2006, Callon, 1986, Latour, 1987) en adaptant le langage de la norme pour les acteurs de l'entreprise.

La rigueur scientifique de la recherche a été renforcée par les deux autres auteurs de l'article. L'un d'entre eux a réalisé l'encadrement du travail du chercheur immergé dans la recherche-intervention (Eden et Huxhan, 1996) permettant ainsi l'ajustement du processus de collecte de données. Le second a, pour sa part, porté un regard extérieur sur l'ensemble des données collectées et le processus de changement dans sa globalité, laissant entrevoir des éléments d'analyse et de conceptualisation, difficilement perceptibles lorsque la proximité avec le terrain est trop forte.

### 2.3. UNE COLLECTE DES DONNÉES FAVORISANT LA TRIANGULATION

Les données collectées sont de plusieurs natures comme le souligne le tableau 2 .

**Tableau 2. Les données collectées**

Nature des données	Type de donnée	Modalités de recueil des données
<b>Entretiens semi-directifs</b>	Primaire	40 entretiens réalisés auprès d'acteurs l'entreprise EAA et recueillis en 5 phases entre le 25 novembre 2010 et le 8 septembre 2014 9 entretiens réalisés auprès de parties prenantes : 2 parties prenantes internes et 7 parties prenantes externes
<b>Observations participantes</b>	Primaire	72 réunions, 2 séminaires de direction, 32 compte-rendu de réunions en comité de pilotage, 1 journal de recherche
<b>Observations non participantes</b>	Primaire	Lors des déjeuners, de pauses et pendant 4 visites d'usine
<b>Études documentaires</b>	Secondaire	Données sur l'industrie agro-alimentaire Données sur l'entreprise EAA : - documents internes remis par l'entreprise (compte-rendu de réunions, supports de présentation, bilan social, rapport d'activité, document de référence...) - documents externes recueillis sur différents sites internet, coupures de presse

Quarante entretiens semi-directifs ont été réalisés lors de cinq périodes de collecte auprès de membres du comité de pilotage du projet RSE, de la direction générale, du président et de deux administrateurs de l'entreprise (*cf.* annexe B). Deux guides d'entretien ont été élaborés par les chercheurs intervenants. Le premier, utilisé dans les phases 1 et 2 de collecte, avait pour objet de comprendre la perception de la norme ISO 26000 pendant les différentes phases de sa diffusion au sein de l'entreprise, d'identifier les craintes et intérêts des répondants et de comprendre les enjeux du fonctionnement organisationnel perçu. Le second guide d'entretien (utilisés dans les phase 3, 4 et 5 de collecte) reprenait les thèmes du premier guide en les élargissant à la vision stratégique de la RSE et de la gestion du projet de déploiement de la norme. Neuf entretiens semi-directifs supplémentaires ont été conduits auprès de parties prenantes, dont deux auprès de parties prenantes internes et sept externes (*cf.* annexe C).

#### 2.4. ANALYSE DES DONNÉES

Notre analyse a été conduite en trois temps comme présenté dans le tableau 3.

**Tableau 3. Synthèse des analyses réalisées**

	Objets analysés	Objectifs des analyses de premier ordre et de second ordre
Étape 1	Les contradictions	Identifier les contradictions qui émergent lors de la mise en place de la norme et les paradoxes associés selon la typologie de Smith et Lewis (2011) pour justifier de s'intéresser à la gestion de ces contradictions.
Étape 2	Les séquences de SM - SG	Identifier les dispositifs de SM et SG mis en œuvre pour construire du sens autour des contradictions (concepts de premier ordre) les séquences de ces dispositifs (concepts de second ordre)
Étape 3	Le processus de changement	Conceptualiser, à partir des analyses de niveaux 1 et 2, le séquençage des dispositifs SM et SG mis en œuvre pour gérer les contradictions dans des approches prescrites et construites du changement (approche par les paradoxes)

Ainsi, notre processus d'analyse se rapproche de celui proposé par Andriopoulos et Gotsi (2017) pour opérationnaliser les paradoxes : 1) identifier les tensions et couples ago - antagonistes qui ressortent du matériau empirique ; 2) saisir les interdépendances qui lient ces tensions paradoxales entre elles à différents niveaux ; 3) combiner une approche prescrite et construite pour saisir pleinement les différentes expressions des paradoxes ; 4) comprendre comment les tensions paradoxales persistent et se transforment sur la durée par une approche longitudinale.

##### 2.4.1. Analyse des contradictions

Cette première analyse a permis de faire émerger les contradictions au sein des discours des individus puis à les caractériser par un retour à la littérature avec la typologie des tensions organisationnelles issue des travaux de Smith et Lewis (2011) et de Jarzabkoski et *al.* (2013) :

- le paradoxe de l'organisant : qui traduit la tension entre la différenciation organisationnelle et le besoin d'intégration ;
- le paradoxe de l'identité : qui exprime la tension entre l'identité propre à l'individu et les valeurs de son groupe de référence et les valeurs à l'échelle globale de l'organisation ;
- le paradoxe de l'apprentissage : qui traduit l'articulation parfois conflictuelle entre différents modes d'apprentissage : exploitation et exploration, apprentissage individuel et

apprentissage organisationnel ;

- le paradoxe de la performance (stratégie) : qui exprime la coexistence dans l'organisation de représentations contradictoires / antagonistes des buts de l'organisation.

Nous avons identifié ces tensions à partir du discours des individus, recueillis lors des vagues successives d'entretiens, en retenant les thématiques en opposition dans un même entretien ou entre les entretiens de plusieurs individus (El-Sawad *et al.*, 2004)

Cette première analyse nous permet de justifier de la présence de contradictions et de la nécessité de les traiter. Toutefois le cœur de notre recherche s'intéresse au processus de gestion des contradictions.

#### **2.4.2. Analyse des dispositifs de sensemaking et de sensegiving pour faire émerger une typologie de dispositifs reliée aux contradictions.**

Pour cette seconde analyse, notre démarche est inductive dans le sens où ce sont les données du terrain qui nous ont amené à questionner la gestion des contradictions par une approche par les paradoxes. Comme nous l'avons mentionné auparavant, la commande initiale de l'entreprise concernait l'aide au déploiement de la norme. Le déploiement de la norme a fait apparaître des contradictions qui nous ont conduit à observer comment le processus de changement permettait de les gérer. Pour autant, le processus lui-même n'a pas été pensé pour gérer les contradictions mais bien pour déployer la norme. Ainsi les données issues du terrain nous ont amené à réaliser des conjectures quant au lien qu'elles entretenaient entre elles afin de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, robustes et valides (Chalmers, 1976).

Notre processus d'analyse est donc inspiré du travail de Gioia et ses collègues (Corley et Gioia, 2004, Gioia *et al.*, 2013, Langley et Abdallah, 2011). S'appuyant sur les principes de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967, Strauss et Corbin, 1998), cette approche présente l'avantage, outre sa rigueur, de donner à voir les données afin que le lecteur puisse s'en imprégner. Elle permet ainsi d'analyser un processus en générant une *data structure* présentant les concepts mis en perspective dans un modèle final. Le codage a porté cette fois nous plus sur les verbatim mais sur les actions engagées lors du processus de changement (les verbatim nous ont servi alors à qualifier les actions de sensemaking et de sensegiving)

Cette analyse est conduite en deux étapes : la première vise à réduire le volume de données (Richards, 2009) avec un premier codage. L'objectif est alors de faire émerger des catégories et les propriétés de ces catégories (concepts de premier ordre). Sur la base de celles-ci, le second niveau d'analyse vise à faire émerger des concepts de second ordre, qui seront ensuite liés entre eux dans le modèle global représentant le processus. Dans la pratique ce processus d'analyse est loin d'être linéaire (Garreau *et al.*, 2015) et nécessite des aller-retour entre les deux niveaux de codage et avec la littérature.

Une première analyse nous a permis d'identifier les dispositifs de sensemaking et de sensegiving à l'œuvre dans le processus de changement. En retenant la définition de Gioia et Chittipeddi (1991), nous avons identifié les dispositifs qui ont permis à la direction comme aux managers, sur la base des informations transmises sur la norme ISO 26000, de créer du sens à propos de cette norme, suscitant ainsi l'engagement dans l'action. D'autre part, nous avons

identifié les dispositifs qui ont donné l'occasion à la direction comme aux managers de diffuser ce qu'ils pensaient de la norme au reste de l'organisation (premier niveau d'analyse).

Pour passer aux concepts de second ordre nous nous sommes concentrés sur des moments précis du processus de changement au cours desquels apparaissaient ces dispositifs. Ces moments nous ont alors permis d'identifier des séquences SM->SG ou SG->SM et ainsi d'associer chaque séquence à l'un ou l'autre des quatre paradoxes (second niveau d'analyse). En caractérisant ces séquences à partir de la littérature nous avons pu distinguer des séquences qui visaient à créer du sens rétrospectivement (au sens de Weick, 1995) ou à créer du sens prospectivement (au sens de Gioia et Chittipeddi, 1991)

### **2.4.3. Synthèse des deux analyses : vers la modélisation du processus de changement**

Une fois notre *data structure* construite (regroupant les sphères en tension et les séquences SM-SG), nous sommes repartis d'une relecture intégrale du processus de changement pour relier entre eux les concepts et élaborer notre modèle de gestion des paradoxes. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés du travail de modélisation réalisé par Jarzabkowski et Balogun (2009) pour analyser le processus de changement et son impact sur la gestion des paradoxes. Nous avons alors axé notre analyse sur la compréhension des mécanismes (Corley et Gioia, 2004, Monin et *al.*, 2013) qui permettent de gérer les paradoxes.

## **3. RÉSULTATS**

### **3.1. CONTRADICTIONS ET PÔLES EN OPPOSITION**

L'analyse des données met en évidence les pôles en tension dans le cas EAA selon les 4 catégories de paradoxes de Smith et Lewis (2011).

#### **3.1.1. Contradiction identitaire**

La contradiction identitaire apparaît dans l'entreprise au niveau de la confrontation entre les valeurs portées par les salariés au sein de l'entreprise, celles d'une organisation entrepreneuriale et paternaliste, où une très grande liberté d'action est laissée aux salariés pour développer des initiatives et innover, et la représentation que ces salariés ont de la norme comme un instrument de contrainte et de « normalisation » des comportements.

« Ça devient tellement lourd à gérer, à faire des réunions pour faire des réunions, des compte-rendu, des tableaux, que finalement le temps à travailler sur nos dossiers, on le passe à faire du reporting. Après les contraintes oui, ce sera plus de rigidité, de reporting, de temps passé, de lourdeur quoi. Enfin, le risque c'est après de tomber dans la lourdeur. Nous il faut qu'on soit léger. » (REP14\_COPIE\_ACT\_20101125).

La contradiction identitaire apparaît également dans la relation avec les parties prenantes appréhendée dans une vision essentiellement utilitariste, alors que la RSE l'envisage dans une relation partenariale. Même si certains responsables comprennent l'intérêt du concept de parties prenantes, son usage se résume trop souvent à une technique de communication visant à les influencer. La dimension identitaire, endogène et historique, vient alors se heurter au principe d'ouverture que requiert un dialogue avec les parties prenantes.

« On a tendance à avoir une vision très, oui, nombriliste, très positive de l'entreprise quand on est en interne. Et c'est vrai que l'image de l'entreprise est aussi, on va dire globalement positive. Mais du coup, si tu veux, en restant dans ce truc-là, je pense qu'on s'affranchit de choses qui sont perçues bien différemment dans certains points » (REP19\_COPIE\_CORP\_20130306).

Le changement est souvent porteur de nouvelles valeurs qui viennent se confronter aux anciennes valeurs (Barley et *al.*, 1988). Il est vrai que pour EAA, les principes de la RSE sont inscrits dans l'ADN de l'entreprise. Ainsi la contradiction ne se joue pas sur les valeurs RSE, mais bien sur les valeurs portées par l'idée de normalisation. Les managers ont le sentiment que la norme les oblige à s'engager dans une démarche imposée, contraignante. La RSE porte aussi des valeurs vis à vis des parties prenantes, et à ce niveau, la contradiction est très marquée, à tel point que le principe de la norme, reconnaissant des intérêts aux parties prenantes, est longtemps écarté du processus de changement (elle ne sera réellement prise en compte que lors de la phase 6 du processus).

### **3.1.2. Contradiction de l'organisant**

La contradiction de l'organisant apparaît dans l'organisation des activités de l'entreprise. EAA constitué de silos imperméables tenant à la nature de chaque activité : la charcuterie, les plats cuisinés, le traiteur de la mer, l'international et la restauration hors domicile. Cette organisation *divisionnalisée* (Mintzberg, 1989) s'oppose à la vision transversale imposée par la norme ISO 26000, qui oblige les activités à collaborer pour mettre en place des actions RSE.

« la gouvernance de EAA, elle est très centrée sur les activités, qui sont maîtres d'œuvre, et à qui on demande des comptes sur, sur un certain nombre d'items qui sont plutôt des items de business et de résultats. Mais... et les structures transverses ont relativement peu de poids et d'influence, si ce n'est de consolidation, d'infos ... » (REP8\_CODIR\_CORP\_20140903).

Cette opposition se traduit d'ailleurs dans les faits par des différences d'engagement par rapport à la norme : la principale activité, celle du Surimi, s'engage très rapidement dans la démarche ISO 26000, alors que pour l'activité historique de la charcuterie, l'engagement est plus complexe et tardif.

Les choix en matière de structure organisationnelle réalisés par les dirigeants installent les individus dans des routines de fonctionnement (Mintzberg, 1989). Le changement introduit de nouvelles routines qui peuvent ne pas être en adéquation avec les routines existantes. L'organisation en silos est depuis longtemps institutionnalisée chez EAA. Elle offre une liberté de fonctionnement à chaque division produit, pour développer ses propres innovations, ses modes de production, ses relations avec les parties prenantes. La norme ISO 26000, parce qu'elle s'inscrit dans une démarche RSE, impose le développement de projets transverses.

### **3.1.3. Contradiction de l'apprentissage**

La contradiction de l'apprentissage apparaît entre les initiatives engagées au niveau des individus (apprentissage au niveau des individus) et la capacité de l'organisation à installer la démarche RSE dans le fonctionnement pérenne de l'entreprise. Elle traduit la nécessité d'explorer de nouvelles façon de faire (en lien avec la RSE) et la nécessité d'incorporer celles-ci dans un mode de fonctionnement plus durable de l'entreprise.

« C'est plus ça qu'il faut que l'on ait peut-être aujourd'hui une vision partagée. Parce que l'on est tous de bonne composition, on veut tous bien faire, on veut tous aller vers ça. Mais clairement aujourd'hui, ce n'est pas organisé. C'est plus des initiatives personnelles qui font qui vont vers ça. Mais il n'y a pas de partage je dirai, même entre les différentes filiales par exemple. Je vois entre traiteur, traiteur de la mer et nous, ce n'est pas des sujets que l'on aborde fréquemment. (REP19\_COPIL\_CORP\_20101125).

Les individus développent de façon autonome des nouvelles pratiques en local souvent pour faire face à une situation nouvelle à laquelle les pratiques actuelles ne permettent pas de répondre : acquisition de nouveaux savoirs sans pour autant que l'organisation soit en mesure d'incorporer ces nouveaux savoirs (Kim, 1993). L'organisation dans sa globalité a aussi besoin que les personnes mettent en pratique, utilisent, capitalisent sur ces nouvelles pratiques et les reproduisent pour assurer la pérennité de l'entreprise. Ainsi il importe de trouver un équilibre entre l'exploration et l'exploitation (March, 1981). Pour EAA, si la formulation peut paraître évidente *a posteriori*, la maturation et l'aboutissement du projet fut long et sinueux. Le projet d'entreprise a été élaboré en parallèle du projet RSE. Il contient de nombreux engagements et témoigne de la prise en compte des enjeux RSE tant auprès des parties prenantes internes qu'externes. En parallèle l'apprentissage en double boucle a réellement commencé à s'inscrire dans le fonctionnement de l'entreprise lors des quatrième et cinquième années, à l'occasion du déploiement stratégique de la RSE.

### 3.1.4. Contradiction du performing

La contradiction sur les objectifs apparaît au niveau de la confrontation entre les priorités gérées par les activités et les nouveaux objectifs imposés par la RSE. La RSE constitue à la fois un point d'ancrage pour renouveler la vision stratégique mais vient aussi perturber une vision stratégique stabilisée et explicite, appropriée par les individus.

« Ensuite il faut que l'on définisse des enjeux et une stratégie, et qu'on développe des actions qui nous amènent à terme à avoir une vraie stratégie, une vraie politique de RSE incorporée à celle que l'on a déjà dans le groupe EAA [...] Je ne pense pas que l'on peut faire de la RSE à côté de la stratégie [...] Il manque une formalisation, presque une théorisation et intégration dans une stratégie groupe. Parce qu'aujourd'hui chacun fait des petits morceaux et on ne peut pas dire qu'il y a une structuration de la politique RSE ». (REP10\_COPIL\_ACT\_20101125).

La stratégie peut être envisagée comme une activité de la direction générale pensée pour être appliquée dans l'ensemble de l'organisation après déclinaison (Drucker, 1957), ou comme émergente se construisant chemin faisant (Avenier, 1999). Pour EAA, la stratégie existante des activités (pensée par les directeurs de division) entre en conflit avec celle qui se construit progressivement chemin faisant avec le déploiement de la norme RSE ISO 26000. Il est alors important pour assurer la pérennité de la démarche que ces nouvelles orientations soient inscrites dans les axes stratégiques de l'entreprise. En effet l'engagement RSE fonctionne bien au niveau du comité de pilotage et des initiatives individuelles, mais dès que l'on va au-delà du cercle des initiés au projet, les efforts pour opérationnaliser la norme s'affrontent aux logiques de territoire, aux jeux de pouvoir et à l'absence d'alignement des indicateurs de gestion. C'est la difficulté que rencontre le référent RSE intronisé en phase 7 du déploiement de la norme.

### **3.1.5. Conclusion : des contradictions qui se cristallisent dans 4 pôles en opposition**

L'analyse précédente met en lumière deux résultats importants pour poursuivre l'analyse de déploiement de la norme. Tout d'abord le fait que les contradictions qui apparaissent lors du déploiement de la norme ISO 26000 se maintiennent au cours du processus de changement. Ensuite l'émergence de quatre pôles au sein desquelles se cristallisent les contradictions organisationnelles. Ces deux résultats nous amènent alors à requalifier les contradictions mises en évidence en paradoxes.

Les deux premiers pôles en opposition, l'autonomie et le contrôle, fixent le paradoxe de l'identité et celui de l'organisant. Le paradoxe de l'organisant oppose la volonté de l'organisation, à travers la norme, de standardiser le fonctionnement et les comportements des acteurs, à l'autonomie dont les acteurs ont toujours bénéficié pour développer des initiatives. Cette opposition s'exprime également avec le paradoxe identitaire, dès lors que les valeurs sous-jacentes à la norme heurtent les valeurs et l'identité professionnelle des acteurs.

Les deux autres pôles en opposition, l'individu et l'organisation, cristallisent le paradoxe de l'apprentissage et celui du *performing*. Le paradoxe du *performing* souligne le décalage entre les objectifs poursuivis par les individus à travers leurs actions et ceux de l'organisation à travers la norme. Le paradoxe de l'apprentissage témoigne de la nécessité de faire cohabiter les pratiques et routines passées tout en développant de nouvelles pour que la norme puisse s'insérer efficacement dans l'organisation.

## **3.2. LA CONSTRUCTION DU SENS AUTOUR DES PARADOXES**

Selon Lüscher et Lewis (2011), la gestion des paradoxes passe par un processus de construction de sens. C'est ce processus que nous analysons dans cette partie en identifiant les dispositifs de sensemaking (SM) et de sensegiving (SG), puis en les rattachant aux paradoxes mis en évidence précédemment.

### **3.2.1. Gérer le paradoxe identitaire : séquences SG – SM (Tableau 4)**

Le point de départ est le cadre de contraintes standard fixé par la norme ISO 2600 (phase 1 du projet). Pour mettre en place ce nouveau cadre de contraintes, la direction s'appuie sur un dispositif de SG visant à sensibiliser les membres du comité de direction et du comité de pilotage du projet RSE. S'ensuit alors un processus de SM réalisé par les membres du comité de pilotage qui travaillent à l'identification des actions existantes pouvant rentrer dans le cadre de la norme. Ce SM est matérialisé par la matrice des engagements responsables.

Plus tardivement dans le processus de changement, la direction prend conscience de la difficulté pour les collaborateurs de s'approprier les nouvelles valeurs ceux-ci ayant le sentiment que les actions qu'ils conduisent relèvent de la RSE. Ainsi ils ne perçoivent pas l'intérêt d'aller plus loin que ce qu'ils font déjà de leur côté. Pour autant, la dimension transversale de la RSE, comme celle d'ouverture aux parties prenantes, a du mal à exister. Celle-ci prend progressivement corps dans l'élaboration du projet d'entreprise au sein duquel la RSE est inscrite. Cette élaboration donne lieu à la rédaction par les acteurs de documents précisant leur engagement en matière de RSE (SM) : principes de conduite éthique, manifeste de l'entreprise responsable, questionnaire développement durable fournisseurs, etc. Cette approche de la gestion du paradoxe identitaire par des séquences SG-SM est synthétisée dans le tableau 4.



**Tableau 4. Gestion du paradoxe identitaire par des séquences SG – SM prospectives**

Processus de changement	Dispositif de sensegiving	Dispositif de sensemaking	Paradoxe
Sensibiliser les personnes, chargées d'accompagner le processus de changement, aux valeurs RSE qui sous-tendent la norme (phases 1 et 2)	Formation à la RSE des membres du comité de pilotage et d'une partie de la direction générale. Formation des collaborateurs à l'éthique et à l'éco-conception	Construction d'un langage commun, par l'inventaire des pratiques RSE selon les principes et les questions centrales. Élaboration de la matrice des engagements responsables	Paradoxe identitaire oppose la contrainte à l'autonomie. Ce paradoxe identitaire est géré au niveau des individus pour qu'ils s'inscrivent progressivement dans la démarche RSE et acceptent les contraintes de fonctionnement relatives à la norme (la transversalité) sans abandonner l'identité liée à leur métier.
Rendre cohérentes les valeurs RSE pour les acteurs de l'entreprise pour éviter qu'elles ne viennent les désorienter (Phase 5)	Élaboration progressive du projet d'entreprise dans lequel la RSE trouve sa place sans en occuper toutes les dimensions	Formalisation des enjeux de la RSE par de nouveaux documents	

Les séquences SG – SM décrites dans le tableau 4 relèvent d'un processus prospectif au sens de Gioia et Chittipeddi (1991). En effet, l'élaboration du sens vise à projeter l'entreprise dans le futur. Elle permet de se représenter l'avenir que les personnes souhaitent construire en utilisant les lignes directrices de la norme. Ainsi, au sein du comité de pilotage, l'auto-évaluation établit une projection des pratiques RSE à modifier en utilisant les attentes et actions associées de l'ISO 26000. Elle contribue à renforcer l'engagement des pilotes enrôlés dans le processus tout en élargissant le nombre d'acteurs en constituant des groupes thématiques encadrés par des membres du Copil. L'auto-évaluation contribue aussi à l'émergence d'opportunités d'actions à engager.

### 3.2.2. Gérer le paradoxe de l'organisant : séquences SG – SM (Tableau 5)

Consciente dès le début du projet des difficultés qu'elle risque de rencontrer dans la mise en œuvre de cette norme atypique et compte tenu de son caractère transversal qui se heurte au fonctionnement en silos des activités, la direction met en place des dispositifs de SG en créant le comité de pilotage (intégrant 9 cadres dirigeants et responsables représentant un échantillon de fonctions, activités, service support et unité de production) et des groupes de travail (SG). Le comité de pilotage se substitue au comité de direction pour la mise en place de la norme dont il définit les étapes de déploiement. Il intègre, lors de la phase d'auto-évaluation, des groupes de travail thématiques par question centrale (composés d'une soixantaine de salariés de l'entreprise). Ces groupes confrontent leurs visions aux éléments de diagnostic élaborés lors de la phase précédente et co-construisent l'auto-évaluation (SM).

Toutefois, l'approche transversale a du mal à se développer, notamment en raison de l'état de confinement lié au mode projet et de la quasi confidentialité dont fait l'objet la RSE. Il faut repenser les modes d'organisation pour favoriser la transversalité. C'est ce qui est fait en nommant un homme de liaison (chef de projet environnement) chargé de détecter les projets transverses lors des discussions métiers et en créant le Comex positionné entre la direction générale et le Codir groupe (SG). Composé d'une équipe réduite de sept membres, capables de dépasser leur fonction pour travailler en transversal, il fonctionne en mode projet (SM). Le dépassement des logiques individuelles relatives aux fonctions et aux métiers assure une vision

à la fois élargie du groupe et permet une prise de recul puisqu'il n'est pas pris par les dossiers urgents qui alimentent de manière récurrente les ordres du jour du CODIR. Le tableau 5 synthétise cette gestion du paradoxe de l'organisation par des séquences SG-SM.

**Tableau 5.** Gestion du paradoxe de l'organisant par des séquences SG – SM rétrospectives

Processus de changement	Dispositif de sensegiving	Dispositif de sensemaking	Paradoxe
Avec la RSE, la direction cherche à introduire un fonctionnement transverse là où les activités travaillent plutôt en silos (phases 1 et 3)	Création d'un comité de pilotage RSE chargé d'animer et suivre le déploiement de la norme. Constitution de groupes thématiques par question centrale qui se réunissent de 1 à 3 reprises	Les groupes thématiques élaborent en commun une grille de positionnement des actions RSE du groupe (comprenant 5 niveaux de maturité).	Paradoxe de l'organisant oppose la contrainte à l'autonomie. Ce paradoxe est pris en charge par l'ensemble de l'organisation pour une prise de conscience collective.
Volonté de structurer un mode de fonctionnement transverse pour ancrer la démarche RSE dans le fonctionnement de l'entreprise (Phases 6 et 7)	Création d'un poste de chef de projet environnement pour le groupe chargé d'organiser la transversalité des actions (phase 6) Création d'un COMEX pour mettre en œuvre le projet d'entreprise dont la RSE fait partie intégrante (phase 7).	Tout d'abord la RSE est systématiquement inscrite à l'ordre du jour des réunions métiers qui s'effectuent en présence du responsable RSE. Le COMEX travaille sur le projet d'entreprise qui devrait incorporer des objectifs/desseins sociétaux.	

Les séquences SG – SM, exposées dans le tableau 5, prennent en charge le paradoxe de l'organisant. Elles relèvent d'un processus rétrospectif de création de sens de Weick (1995). En effet, dans cette séquence, le sens créé s'appuie sur des constats réalisés lors de la mise en œuvre de la norme soulignant la nécessité de renforcer le fonctionnement transverse de l'organisation. Il ne vise pas comme pour la séquence SG – SM du paradoxe identitaire à se projeter, mais plus à capitaliser et développer ce qui a été réalisé.

### 3.2.3. Gérer le paradoxe de l'apprentissage : séquences SM - SG (Tableau 6)

Si comme il a été mentionné précédemment, les initiatives locales inscrites dans la RSE sont nombreuses, il est important de les transcrire dans un ensemble cohérent. Cette intégration a été réalisée par la rédaction d'un certain nombre de documents (Cf. tableau 6) (SM), qui ont alors favorisé la diffusion et l'appropriation de la RSE au sein de l'entreprise (SG).

L'intégration la plus symbolique est sans doute celle réalisée au niveau du projet d'entreprise (SM). Comme le souligne le Président de l'entreprise, la RSE ne doit pas se confondre avec le projet d'entreprise dont elle ne constitue qu'une des composantes. Cette formalisation doit favoriser, en interne, une assimilation progressive des valeurs RSE dans la stratégie, les activités et les pratiques managériales du Groupe, mais elle engage aussi le Groupe EAA en externe vis-à-vis de ses parties prenantes, par la nature même du projet (SG).

Le tableau 6 synthétise cette gestion du paradoxe de l'apprentissage par des séquences SM-SG.

**Tableau 6. Gestion du paradoxe l'apprentissage par la séquence SM – SG rétrospectives**

Processus de changement	Dispositif de sensemaking	Dispositif de sensegiving	Paradoxe
Première formalisation des pratiques par le <i>reporting</i>	Initiatives engagées au niveau local, par des individus au sein des branches métier et des activités.	Rapport d'auto-évaluation qui positionne les initiatives selon les domaines d'action RSE <i>Reporting</i> du groupe. Formalisation de la carte d'intenté des produits EAA qui unifie les visions des activités. L'initiative surimi suscite la fierté des collaborateurs à tel point, que l'initiative j'aime, portant sur l'activité charcuterie, s'en inspire.	Paradoxe de l'apprentissage oppose l'individu et à l'organisation. Ce paradoxe est pris en charge au sein d'une dynamique autonome. Il n'est pas question d'imposer mais bien de donner corps, de construire à partir de ce que les individus ont réalisé de façon autonome.
Élaboration d'un projet d'entreprise qui ancre la RSE définitivement dans l'organisation accompagné de la création du COMEX	Le COMEX prend en charge le pilotage de la démarche RSE et lance de nouveaux projets transverses. Construction chemin faisant du projet d'entreprise sur la base de réflexions entre les membres du CODIR et du COMEX, en s'inspirant de ce qui se fait dans l'entreprise.	Formalisation et diffusion du projet d'entreprise, lancé officiellement en 2014	

Les séquences SM – SG qui prennent en charge le paradoxe de l'apprentissage relèvent d'un processus rétrospectif de création de sens tel que celui proposé par Weick (1995). Les différents documents élaborés au fil du processus de déploiement de la RSE, le sont sur la base des actions engagées au niveau des activités. Par ailleurs comme le souligne son contenu, le projet d'entreprise s'ancre dans les valeurs de l'entreprise (ce qu'elle a toujours été : une entreprise familiale s'appuyant sur des valeurs entrepreneuriales) tout comme il prend en compte les réflexions en cours sur la RSE. Il s'agit donc d'un artefact qui donne corps à ce qui se fait, ou s'est toujours fait de façon évidente et informelle.

### 3.2.4. Gérer le paradoxe du *performing* : une séquence SM - SG (Tableau 7)

Alors qu'au niveau local des initiatives stratégiques se développent (*cf.* initiative surimi évoquée précédemment), le Copil décide d'organiser un séminaire élargi pour élaborer le nouveau plan stratégique de l'entreprise (SM). A partir du travail réalisé lors de ce séminaire, le Copil formalise 7 axes stratégiques autour des 7 questions centrales de la norme et confie aux membres du Codir le suivi de la mise en œuvre de ces axes (SG).

Mais le déploiement de ces nouvelles orientations stratégiques se heurte aux logiques déjà établies. De plus, les pilotes et managers ne sont pas nécessairement objectivés sur les plans d'action. Certaines questions centrales comme la Gouvernance ou principes RSE comme le dialogue avec les parties prenantes sont dans un premier temps délaissées car leur application engendre de profonds changements.

Un second séminaire de direction est alors organisé en décembre 2012 pour élaborer les prochains axes stratégiques RS pour la période 2014 - 2016. L'objectif principal est de confirmer ou d'infirmer la poursuite des axes stratégiques existants et de prévoir les prochains plans d'actions en présence de vingt et un cadres dirigeants dont la majeure partie n'était pas

auparavant intégrée dans le projet (SM). L'objectif secondaire est d'associer tous les membres du Copil au projet pour les impliquer et en faire des relais auprès de leurs équipes (SG). Le tableau 7 synthétise les séquences SM-SG permettant de gérer le paradoxe du *performing*.

**Tableau 7. Gérer le paradoxe du *performing* par des séquences SM - SG prospectives**

Processus de changement	Dispositif de sensemaking	Dispositif de sensegiving	Paradoxe
Formalisation d'une nouvelle stratégie qui fixe des axes pour développer les actions RSE	Participation de 110 collaborateurs à un séminaire dont le but est de proposer des axes stratégiques par questions centrales 2012-2013 (phases 2 et 3)	Élaboration collective des 7 axes stratégiques, validation par le Codir, et traduction de ces axes dans un plan d'actions par le Copil.	Paradoxe du <i>performing</i> oppose l'individu à l'organisation. Ce paradoxe est pris en charge au sein d'une dynamique contrainte par les réalisations précédentes
Confirmer les orientations stratégiques RSE en cours et projeter sur les questions centrales jusqu'à présent peu prises en compte.	Séminaire stratégique pour élaborer les prochains axes stratégiques 2014-2016 (phase 7)	Fixer dans le nouveau plan stratégique, des objectifs qui permettent de gérer les priorités des activités en parallèle aux objectifs de la RSE. Définition de nouveaux objectifs RSE pour les directions métiers	

Les séquences SM – SG qui supportent le paradoxe du *performing* relèvent d'un processus prospectif de création de sens tel que celui proposé par Gioia et Chittipeddi (1991). Ainsi les orientations stratégiques projettent dans l'avenir les acteurs en tenant compte des réalisations et des erreurs du passé. Il s'agit donc bien de créer la vision de l'organisation de demain.

### 3.2.5. Conclusion : des dispositifs SM et SG spécifiques pour prendre en charge chaque paradoxe

Le tableau 8 synthétise les résultats précédents. Il permet de qualifier les différents dispositifs SM et SG qui ont permis la réalisation des séquences de création de sens pour gérer les quatre paradoxes organisationnels.

**Tableau 8. Des séquences SM/SG pour gérer les paradoxes organisationnels**

	Séquences Prospectives	Séquences Rétrospectives
<b>Séquences SM → SG</b>	<b>Paradoxe du <i>performing</i> (opposition organisation/individu)</b> SM : dispositifs qui visent à réfléchir ensemble à la nouvelle stratégie de l'entreprise (séminaires stratégiques) SG : dispositifs qui formalisent cette réflexion dans de nouvelles orientations stratégiques (fixer des axes, des objectifs, plan d'action)	<b>Paradoxe de l'apprentissage (opposition individu/organisation)</b> SM : dispositifs qui permettent de s'appropriier la RSE (identifier les initiatives RSE existantes, en développer de nouvelles, prendre en charge la RSE, etc.) SG : dispositifs qui visent à formaliser ces nouvelles pratiques dans des documents officiels pour une large diffusion à l'ensemble de l'organisation (rapport d'auto-évaluation, <i>reporting</i> , carte d'identité des produits, projet d'entreprise, etc.)
<b>Séquences SG → SM</b>	<b>Paradoxe identitaire (opposition contrainte/autonomie)</b> SG : Dispositifs qui visent l'acculturation à de nouvelles valeurs (comme la formation) SM : Dispositifs qui visent à se représenter collectivement ces nouvelles valeurs (langage commun, documents, etc.)	<b>Paradoxe de l'organisant (opposition autonomie/contrainte)</b> SG : dispositifs qui visent à structurer/cadrer le fonctionnement de l'entreprise (comité de pilotage, groupe de travail, chef de projet environnement, comex) SM : dispositifs qui visent, dans le nouveau cadre de fonctionnement, à construire en commun des nouvelles pratiques (discussion de l'adéquation des pratiques existantes avec la RSE pour en proposer de nouvelles)

L'analyse des dispositifs SM et SG met en évidence deux résultats importants. Tout d'abord ces dispositifs s'organisent en séquences SM → SG ou SG → SM pour prendre en charge les paradoxes organisationnels. Chaque paradoxe dispose de sa propre séquence, pouvant être conduite simultanément et s'appuyant sur des dispositifs spécifiques. Les différentes séquences favorisent une création de sens prospectif (telle que celle proposée par Gioia et Chittipeddi, 1991) ou une création de sens rétrospective (telle que celle proposée par Weick, 1995). La construction de sens rétrospective comme prospective pouvant être conduites simultanément (Stigliani et Ravasi, 2012).

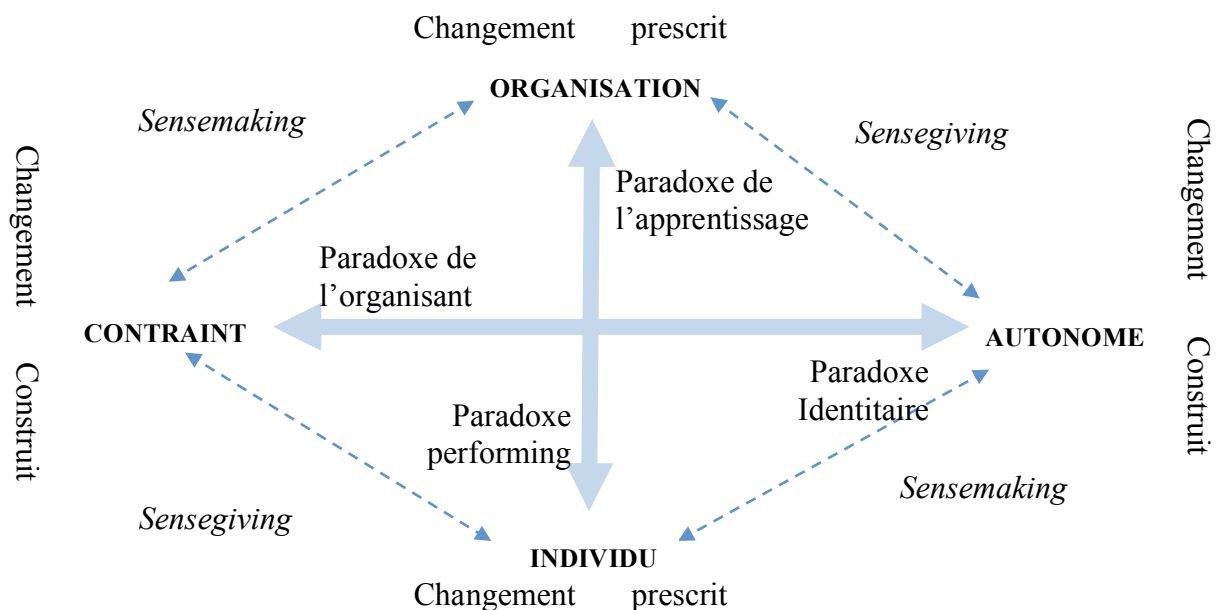
### 3.3. MODÉLISATION : LE PROCESSUS DE CHANGEMENT POUR GÉRER LES PARADOXES

Dans cette partie nous allons voir comment les concepts mis en évidence lors des deux analyses précédentes (paradoxes et séquences SM→SG ou SG→SM) s'articulent entre eux, au sein d'un même processus de changement (dans notre cas celui du déploiement de la norme) qui permet de prendre en charge simultanément les quatre paradoxes organisationnels.

En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le déploiement de la norme ISO 26000 fait émerger des contradictions, lesquelles s'inscrivent dans la durée, d'où la requalification de ces contradictions en paradoxe. Ces paradoxes sont gérés au sein de séquences de création de sens articulant SM et SG. Ces séquences relèvent d'une conduite de changement elle-même paradoxale reposant sur deux dynamique en opposition : prescrite ou construite.

La figure 1 présente ces deux dynamiques et le dispositif global de changement permettant de manager les 4 paradoxes organisationnels. Cette figure est ensuite expliquée à partir des éléments d'analyse mis en évidence précédemment. Dans un souci de lecture cette présentation est scindée en deux partie faisant apparaître les deux dynamiques de changement. Toutefois dans la réalité ces deux dynamiques ont été conduites simultanément.

**Figure 1. Un dispositif pour manager les paradoxes organisationnels**



### 3.3.1. Une dynamique de changement prescrite reposant sur une séquence SG → SM pour gérer les paradoxes identitaires et de l'organisant (tableau 9)

Comme il a été évoqué précédemment, le paradoxe identitaire révèle la confrontation entre l'identité de l'entreprise (valeur éthique, organisation entrepreneuriale et paternaliste, autonomie) et celle de la norme ISO 26000 (valeur de formalisation et de contrainte). Le paradoxe de l'organisant révèle, quant à lui, la confrontation entre le fonctionnement de l'organisation en silos de l'entreprise et la nécessité de travailler en transversal pour répondre aux impératifs du déploiement de la norme et plus largement de la RSE.

Les valeurs collectives, incarnées par le dirigeant, se sont ancrées au fil du temps dans les pratiques et les comportements des individus. Pour mettre en place la norme, la direction doit donc imposer un nouveau cadre de valeurs sans renier les valeurs collectives existantes. Commence alors un processus de socialisation pour sensibiliser, éduquer, apprendre les nouvelles valeurs (*sensegiving*). Ce processus de socialisation n'est pas suffisant pour développer les pratiques en lien avec ses valeurs. En effet, les individus vont s'approprier le sens autour de ces nouvelles valeurs pour faire évoluer leurs comportements (*sensemaking*). Cette dynamique de changement n'est pas sans risque. Les individus, en s'appropriant les nouvelles valeurs, sont susceptibles de les faire évoluer provoquant des effets inattendus. Ainsi, les valeurs portées par la norme sont contextualisées par les acteurs, qui délibérément ont écarté des réflexions les relations avec les parties prenantes.

Les nouvelles valeurs introduites par la norme ISO 26000 sont portées par un nouvel ordre social (fonctionnement transversal). Cet ordre social imposé par la direction vient s'opposer aux routines existantes. Il se traduit dans de nouvelles formes organisationnelles (comité de pilotage, chef de projet, etc.). Avec ces nouvelles formes, la direction tente alors d'influencer les actions engagées par les individus (*sensegiving*). Pour accompagner le développement de nouvelles pratiques en lien avec le nouveau design, les pratiques existantes sont d'abord questionnées au sein de ces dispositifs organisationnels, et de nouvelles pratiques sont élaborées collectivement (*sensemaking*). Ainsi, les divisions opérationnelles sont en mesure de maintenir les modes de fonctionnement qui tiennent compte de leurs contraintes métiers, tout en s'inscrivant dans une dynamique de coopération transverse propice à la RSE.

Le tableau 9 synthétise cette dynamique de changement que nous avons qualifié de prescrit qui permet de gérer les paradoxes de l'identité et de l'organisant.

**Tableau 9. Une dynamique de changement prescrite reposant sur une séquence SG → SM pour gérer les paradoxes identitaires et de l'organisant**

Changement prescrit	Action de <i>sensegiving</i>	Action de <i>sensemaking</i>	Gestion des paradoxes
Paradoxe identitaire	Le changement porteur de nouvelles valeurs qui s'imposent aux individus	Ces nouvelles valeurs sont incorporées, appropriées par les individus	La culture de l'entreprise comme un processus d'apprentissage (ou cohabite anciennes et nouvelles valeurs)
Paradoxe de l'organisant	Le changement est porteur de nouvelles formes d'organisation qui s'imposent aux individus	Les acteurs mettent à l'épreuve ces nouvelles formes d'organisation pour les ancrer dans le fonctionnement de l'entreprise et développer de nouvelles pratiques	L'organisation devient hybride pour faire fonctionner une organisation qui répond aux nouvelles et anciennes exigences au sein de l'ancienne organisation

Le tableau 9 montre ainsi la prise en charge des paradoxes identitaire et de l'organisant au sein du changement, par une séquence de SG → SM laquelle relève d'une dynamique de changement prescrit. Une telle dynamique repose sur un ancrage du changement dans le contenu même de la norme. Le point de départ est donc la norme qui, pour être déployée de même que le fonctionnement organisationnel s'y rattachant, doit être imposée par la direction et présentée au reste de l'organisation (*sensegiving*). Mais cette présentation ne suffit pas à assurer la mise en application de la nouvelle norme et les nouveaux modes de fonctionnement, qui doivent alors être appropriés par les individus. Cette appropriation passe par une activité de *sensemaking* autour de la norme et des pratiques s'y rattachant.

### **3.3.2. Une dynamique de changement construite reposant sur une séquence SM → SG pour gérer les paradoxes de l'apprentissage et du performing (Tableau 10)**

Le paradoxe de l'apprentissage apparaît au niveau de l'opposition entre les initiatives développées par les individus (l'individu apprenant) et la capacité de l'organisation à incorporer ces apprentissages dans un nouvel ordre social (apprentissage organisationnel). Le paradoxe du *performing*, quant à lui, apparaît dans la confrontation entre les priorités gérées par les activités et les nouveaux objectifs imposés par la RSE (la RSE constitue à la fois un point d'ancrage pour renouveler la vision stratégique mais aussi une contrainte venant perturber une vision stratégique stabilisée et explicite)

La mise en place de la norme ISO 26000 permet d'introduire de nouvelles pratiques RSE. Pour autant, certains individus estiment que leurs actions s'inscrivent déjà dans une démarche RSE. Ils ne perçoivent pas, en conséquence, l'intérêt d'aller plus loin et de travailler avec les autres (métiers de l'entreprise) sur le développement de nouvelles pratiques. Pour cette raison les initiatives qui se développent sur des questions de la norme, jusque-là peu explorées, sont largement valorisées et diffusées par la direction. Afin que la norme ISO 26000 devienne un véritable levier d'apprentissage organisationnel, la direction modifie la stratégie, introduit un projet d'entreprise en s'appuyant sur les apprentissages réalisés par les individus. Ainsi, une grande liberté d'action est laissée aux individus pour qu'ils développent de nouvelles pratiques RSE (*sensemaking*) sur la base desquelles l'organisation cherche ensuite à capitaliser (*sensegiving*). Pour autant cette dynamique de changement n'est pas sans risque et l'incorporation des apprentissages individuels se confronte à l'organisation en silos de l'entreprise (ce qui est fait dans le cadre d'un métier n'est pas forcément considéré comme adapté à d'autres métiers).

Pour le paradoxe du *performing*, l'activité de *sensemaking* est réalisée lors d'un séminaire réunissant 110 collaborateurs de l'entreprise à qui il est demandé de travailler sur les nouvelles orientations stratégiques de l'entreprise. Il est en effet important pour la direction de s'appuyer sur les connaissances terrain, les pratiques des managers et sur leur capacité à lier celles-ci à de nouvelles orientations stratégiques. Ce séminaire favorise alors l'inscription des réflexions concernant la nouvelle stratégie de l'entreprise, dans les contraintes des différents métiers (activités) de l'entreprise. Ce n'est qu'à l'issue de ce séminaire que la direction formalise le nouveau plan stratégique de l'entreprise (*Sensegiving*). Cette opération est réalisée pour les deux

plans successifs (2012-2014 et 2014-2016). Pour autant, lors de la mise en application des nouvelles orientations, certains métiers (activités) font de la résistance, ou interprètent à leur façon ces nouvelles orientations. Ainsi, les directeurs d'activités font preuve d'un engagement variable dans la démarche RSE, allant du déni jusqu'à une conviction exemplaire. Plus tard, alors que la responsabilité du déploiement des axes stratégiques par question centrale passe du Copil au Codir, la RSE peine à faire l'objet d'un consensus au sein de l'instance de direction, voire n'est pas abordée en raison du temps consacré à d'autres problématiques plus urgentes. Pour cette raison, lors de l'élaboration du deuxième plan stratégique, les discussions portent également sur la priorisation des objectifs RSE et des objectifs métiers. Le paradoxe est ainsi géré quand l'entreprise réussit à maintenir la performance passée tout en introduisant les nouveaux objectifs stratégiques et lorsque l'organisation réussit à maintenir des objectifs propres aux activités tout en introduisant les objectifs liés à la RSE (les objectifs RSE sont alors inscrits dans les priorités métier et la fiche des produits du groupe).

Le tableau 10 synthétise cette dynamique de changement construit qui permet de gérer les paradoxes de l'apprentissage et du *performing* par une dynamique de changement que nous avons qualifié de construite.

**Tableau 10. Une dynamique de changement construite reposant sur une séquence SM → SG pour gérer les paradoxes de l'apprentissage et du *performing***

Changement construit	Action de <i>sensemaking</i>	Action de <i>sensegiving</i>	Gestion des paradoxes
Paradoxe de l'apprentissage	Les interactions entre les individus sont source d'apprentissage pour l'individu.	La « mise en forme » de ces apprentissages par des documents officiels permet de les diffuser au sein de l'organisation	Le double mécanisme d'exploration de nouvelles connaissances et de l'exploitation de celles-ci par l'organisation, pour favoriser un apprentissage en double boucle
Paradoxe du <i>performing</i>	Interaction entre direction et collaborateurs pour créer la nouvelle vision tenant compte de l'existant.	La direction diffuse cette nouvelle vision stratégique en formalisant des documents support de cette vision.	L'organisation fait preuve d'une résilience progressive en intégrant les contraintes liées à la RSE dans une transition qui respecte les valeurs existantes

Les paradoxes sont ainsi pris en charge lors du déploiement de la norme ISO 26000 par une séquence de SM → SG laquelle relève d'une dynamique de changement construite. Une telle dynamique s'ancre dans les initiatives développées par les individus que celles-ci soient engagées dans un cadre de contraintes (celui des orientations stratégiques liées aux activités) ou au contraire autonomes. On retrouve ici l'idée d'initiatives induites ou autonomes de Burgelman (1991). Le point de départ est constitué par les interactions entre individus. En interagissant, les individus développent de nouvelles connaissances et s'engagent dans de nouvelles actions (*sensemaking*). Pour tirer parti de celles-ci, la direction engage un travail de diffusion de ces initiatives au sein de l'organisation en « donnant forme » à ces réalisations et connaissances (*sensegiving*).



### **3.3.3. Conclusion : une conduite de changement elle-même paradoxale**

D'un point de vue général les analyses précédentes et le modèle exposé dans la figure 1 montrent que la mise en place de la norme matérialise et rend plus lisible les tensions organisationnelles (paragraphe 3.1). Cette cristallisation invite alors à concevoir le changement comme un processus paradoxal par nature, regroupant une dynamique prescrite suivant une séquence SG → SM avec une dynamique construite suivant une séquence SM → SG. Ces dynamiques permettent de gérer les paradoxes.

Nous retiendrons de ce modèle que les paradoxes, ne peuvent se gérer séparément, mais comme un ensemble, ce que nous proposons de réaliser dans le cadre d'une conduite de changement reposant sur une dynamique elle-même paradoxale. Cette dynamique s'adosse à un changement qui s'ancre dans le contenu même de la norme (dynamique de changement prescrite) et un changement qui s'ancre dans les initiatives développées par les individus (dynamique de changement construite).

## **4. DISCUSSION : L'INTÉGRATION DES DISPOSITIFS DE SENSEMAKING ET DE SENSEGIVING DANS UN SYSTÈME GLOBAL DE MANAGEMENT DES PARADOXES.**

La littérature sur le changement évoque souvent le changement selon une dimension univoque qu'elle soit culturelle (Allaire et Firsirotu, 1988), stratégique (Stopford et Baden-Fuller, 1990), structurelle ou bien opérationnelle. De fait, rares sont les recherches qui développent une approche multidimensionnelle et intégratrice sur la conduite du changement. Il en va de même des recherches sur les paradoxes organisationnels. Ces dernières ont pu ainsi s'intéresser de façon privilégiée aux paradoxes en lien avec l'identité organisationnelle (Jay, 2013), la stratégie (Smith, 2014) ou bien encore l'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009).

De ce point de vue, notre recherche met en lumière la relation récursive entre changement et paradoxes. Si les paradoxes sont inhérents aux dynamiques organisationnelles et si tout processus de changement a tendance à exacerber et rendre plus lisibles ces paradoxes ; en retour, ces paradoxes sont un moteur du changement et de l'apprentissage organisationnel.

Notre recherche invite, également, à rendre compte des interactions et de la co-évolution entre paradoxes. En effet, les frontières entre les contradictions sont relativement perméables. Ainsi, les paradoxes de l'identitaire et de l'organisant sont gérés par une même dynamique de changement prescrite par des séquences SG-SM qui permettent de relier les pôles en opposition (autonomie et contrainte) au sein desquels se cristallisent ces deux paradoxes. Les paradoxes de l'apprentissage et du *performing* sont, quant à eux, pris en charge au sein d'une dynamique de changement construite, par des séquences SM-SG qui permettent de relier les pôles en opposition (individu et organisation) qui cristallisent ces deux paradoxes.

Par ailleurs, les contradictions de l'organisant et du *performing* semblent fonctionner de concert. Il apparaît, en effet, difficile de travailler sur les systèmes d'objectifs sans toucher aux structures de gouvernance et aux systèmes de l'organisation. Les compétences fondamentales développées à l'usage par l'organisation sont également susceptibles à terme de se transformer en rigidités

fondamentales (Léonard-Barton, 1992) et de constituer un obstacle au déploiement de la nouvelle vision stratégique. Enfin, l'organisation sur laquelle repose le *commitment* peut également entrer en tension avec la recherche de la performance (Eisenstat et al., 2008). Il en est de même avec les contradictions identitaire et de l'apprentissage. Il est en effet possible d'appréhender la culture de l'entreprise comme un processus d'apprentissage (Schein, 1985) mais aussi comme un frein au changement (Dutton et Dukerich, 1991, Zilber, 2002). Dans le cas de l'entreprise EAA, la norme a du mal à s'affirmer comme un vecteur d'apprentissage à double boucle, sans doute parce que la distance entre la norme et la culture interne est faible.

Il s'agit donc d'intégrer la régulation des paradoxes dans un système de management global. La question est d'autant plus complexe que les paradoxes sont susceptibles d'intervenir à différents niveaux, intra comme extra-organisationnels (Andriopoulos et Lewis, 2009). De fait, les paradoxes auxquels s'affronte le top-management sont susceptibles de rejaillir en cascades et de façonner les paradoxes dont les autres strates hiérarchiques (managers de proximité, collectifs de travail, individus) font l'expérience (Raisch et Birkinshaw, 2008). Réciproquement, les paradoxes nés des interactions entre individus et équipes, peuvent être amplifiés et se cristalliser dans des paradoxes à l'échelle organisationnelle. Ainsi nous allons plus loin que Jarzabkowski et al. (2013), selon qui la réponse apportée à la gestion d'une tension peut en faire émerger une autre, en montrant que les 4 tensions organisationnelles doivent être gérées de concert au sein d'un même dispositif. Nous rejoignons ainsi l'idée avancée par Smith et Lewis (2011) d'une approche globale du management des paradoxes.

Dans ce cadre, une autre contribution de notre recherche tient à la mise en évidence du rôle des dispositifs de sensemaking et de sensegiving dans la prise en charge simultanée des paradoxes organisationnels et leur intégration dans un processus de changement global alliant dynamiques prescrites et construite. Le sensemaking traduit les efforts déployés par les acteurs pour développer une interprétation cohérente, plausible des situations incertaines, ambiguës, équivoques auxquelles ils s'affrontent et qui leur permettent de s'engager dans l'action. Le sensegiving est le processus par lequel un acteur cherche à influencer, focaliser l'attention des autres acteurs organisationnels, en fonction d'une définition préétablie de la réalité. Nos résultats montrent que les dispositifs de sensemaking ou de sensegiving s'articulent en différentes séquences SG → SM ou SM → SG pour prendre en charge les paradoxes organisationnels. Si chaque paradoxe décline sa propre séquence et s'organise autour de dispositifs spécifiques, les différentes séquences peuvent être conduites simultanément, comme le suggèrent Stigliani et Rivasi (2012) dans le cadre d'un processus de construction de sens rétrospectif et d'un processus de construction de sens prospectif.

Par ailleurs, nos résultats soulignent également que les différentes séquences :

- autorisent une hybridation entre une démarche de changement prescrite et une démarche de changement construite, contribuant ainsi à limiter les points aveugles de chaque perspective prise isolément (le déficit d'appropriation dans le cadre du changement prescrit, la capacité à capitaliser sur les initiatives locales dans le cadre d'un changement construit). A ce niveau nous allons plus loin que Beer et Noria (2000) en proposant non pas une synthèse de deux conduites de changement contradictoire, mais une conduite de changement elle-même paradoxale alliant

les deux pôles opposés d'un changement prescrit et d'un changement construit. Nous remettons ainsi en cause l'approche contingente du changement (Dunphy et Stace, 1993, Kotter et Schlesinger, 2008, Todnem, 2005) qui vise à adapter la conduite au éléments contextuel et à la nature du projet de changement.

- engageant à la fois une construction prospective de sens (Gioia et Chittipeddi, 1991) pour prendre en charge les paradoxes du performing et identitaire et une construction rétrospective de sens (Weick, 1995) pour prendre en charge les paradoxes de l'apprentissage et de l'organisant.

Enfin, ces différents résultats tendent à montrer l'incapacité des réponses managériales défensives (Clegg et Pina E Cuna, 2017) à permettre une prise en charge efficace des paradoxes, qu'il s'agisse de détourner l'attention d'une des pôles de la tension à l'œuvre, ou de le déclarer comme illégitime (*exclusion*), ou bien de favoriser le cloisonnement entre pôles dans le temps (chaque pôle domine alternativement) ou dans l'espace, en ligne avec les travaux sur l'ambidextrie structurelle (O'Reilly et Tushman, 2013). Ces réponses défensives ont en effet pour inconvénient majeur d'occulter davantage le paradoxe que de l'intégrer dans les dynamiques organisationnelles (Jarzabkoski et *al.*, 2013) considérant la contradiction comme une erreur à éradiquer (Clegg et *al.*, 2002). Elles n'autorisent qu'une résolution temporaire du paradoxe qui reste ainsi à l'état latent. L'exclusion, en provoquant un alignement excessif des pratiques managériales en faveur d'une polarité au détriment de l'autre, peut ainsi induire une escalade du conflit et inscrire l'organisation dans un cercle vicieux (Jarzabkoski et *al.*, 2013 ; Smith et Lewis, 2011). Les réponses managériales défensives ne permettent pas davantage de penser les deux polarités à l'œuvre comme interdépendantes. Le compromis prend acte de cette interdépendance et de ce que les deux polarités sont d'égale importance. Elle engage toutefois un jeu de concessions réciproques conduisant à affaiblir les deux polarités à l'œuvre plutôt qu'à en valoriser le potentiel créatif (Eisenhardt, 2000). Enfin, les réponses managériales précédentes, qu'elles soient défensives ou proactives ont en commun de concevoir chaque paradoxe isolément, sans prendre acte de leurs interactions potentielles.

Sur un plan méthodologique, notre recherche pose toutefois un certain nombre de questions qui ne sauraient être négligées :

La première concerne la « labellisation » des paradoxes comme tels : le chercheur-intervenant qui exploite de façon inductive, déductive ou abductive le matériau empirique (« *projecting paradoxes*, Andriopoulos et Gotsi, 2017) ? Ou bien les acteurs internes, le chercheur ayant pour rôle ici de révéler les paradoxes et de les rendre accessibles à leur conscience (« *Eliciting paradoxes* », Andriopoulos et Gosti, 2017), tout en montrant les effets vertueux ou non que ces paradoxes induisent sur les pratiques managériales ? Notre recherche procède plutôt de la seconde perspective. En effet, si la recherche naît d'une demande pragmatique (comment opérationnaliser la norme ISO 26000 ?), cet effort pour opérationnaliser la norme révèle rapidement les lignes de tension qui structurent l'organisation et les paradoxes qui la traversent. La recherche-intervention devient dès lors un levier pour analyser, par delà la commande opérationnelle de départ, comment les acteurs internes font sens des paradoxes auxquels ils s'affrontent, à travers leurs discours, leurs pratiques, la production d'artefacts (outils et dispositifs gestionnaires notamment). En tout état de cause, cela suppose de la part du

chercheur-intervenant une capacité réflexive, lui permettant de trouver un équilibre entre sa propre expérience en tant que chercheur et celle des acteurs internes, considérés ici comme des « théoriciens ordinaires », capables de modéliser leur propre situation.

La seconde limite concerne la contextualisation de notre recherche. Comment dans les phénomènes observés et leur théorisation (modes de régulation des paradoxes au travers des dispositifs de *sensemaking* et de *sensegiving*) faire la part entre les éléments contextuels propres au terrain d'étude et des patterns qui seraient davantage génériques ? Notre recherche montre à l'évidence le poids des éléments contextuels dans la façon dont les acteurs interprètent et s'approprient les paradoxes organisationnels. Elle montre en particulier comment la culture organisationnelle façonne la perception des paradoxes organisationnels et la nature des réponses managériales susceptibles de leur être apportés. La gestion des paradoxes identitaire et de l'apprentissage a ainsi pu bénéficier d'un terrain favorable au sein de EAA. L'entreprise témoigne ainsi d'une conscience aiguë de sa responsabilité - même si elle n'est pas aussi large que ce préconise l'ISO 26000 - conscience qui trouve ses racines dans la dimension sociale sur le territoire vendéen mais aussi dans la stabilité actionnariale et managériale. Le processus d'apprentissage au sein de EAA est certes motivé par des pressions institutionnelles externes (qui globalement s'inscrivent dans la littérature sur le « business case » de la RSE) mais aussi et peut être surtout par la volonté de saisir l'opportunité de la démarche RSE pour redynamiser le modèle culturel. De fait, le déploiement de l'ISO 26000 a été un levier organisationnel pour EAA qui a abouti à infléchir les modes de gouvernance, modifier la stratégie de l'entreprise et réactualiser le modèle culturel, sans toutefois déstabiliser l'organisation.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Qu'ils soient inhérents aux dynamiques organisationnelles ou socialement construits, les paradoxes sont au cœur des organisations contemporaines. Les modes de prise en charge de ces paradoxes rencontrent un écho croissant dans la production académique. Cette littérature comme les réponses managériales souffrent toutefois d'un certain nombre de points aveugles. Les réponses défensives peinent à penser l'interdépendance entre les pôles de la tension à l'œuvre, risquant ainsi à terme de créer déséquilibres et cercles vicieux organisationnels. La dialectique, de ce point de vue, est défendue par certains (Clegg et Pina e Cuna, 2017) comme une voie prometteuse : elle prend acte de l'interdépendance entre les deux polarités tout en appelant à les fusionner, les intégrer dans une nouvelle synthèse, une nouvelle interprétation qui transcende l'opposition initiale.

Pour autant, la dialectique ne permet pas de rendre compte des interactions entre paradoxes, ni de la façon dont on peut penser leur régulation dans un système global de management. C'est précisément cette perspective que défend notre article en montrant comment ce système global articule une double dynamique changement prescrit / changement construit, construction prospective / rétrospective du sens. Cette perspective n'appelle pas nécessairement à produire une nouvelle synthèse pour dépasser les paradoxes ; elle permet de laisser vivre ces derniers, de gérer leurs interactions et d'en faire un support d'apprentissage organisationnel. Cette approche ne prétend toutefois pas à l'universalité. Elle est probablement davantage valide dans le cadre de

systèmes organisationnels fortement couplés (Orton et Weick, 1990) (à l'instar de EAA) ou de dispositifs gestionnaires intégrés et transversaux (comme peut l'être la norme ISO 26000) contribuant à renforcer les liens / interactions entre paradoxes organisationnels. La dialectique, pour sa part, pourrait être une approche davantage adaptée à des systèmes organisationnels faiblement couplés. Cette hypothèse gagnerait sans doute à être mise à l'épreuve dans le cadre de recherches futures. Enfin sur un plan méthodologique, les sources traditionnelles de collecte des données (entretiens semi-directifs, données textuelles, mesures quantitatives, etc.) doivent sans doute être élargies pour permettre une appréhension plus profonde des paradoxes organisationnels. Certains auteurs, à l'instar de Vince et Broussine (1996) soulignent ainsi le rôle des émotions dans l'expression des paradoxes. Les phases d'observation participante mobilisées dans le cadre de la recherche-intervention ont permis à cet égard un accès plus aisé à cette dimension des émotions.

#### **BIBLIOGRAPHIE :**

- Akrich M., M. Callon et B. Latour (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu (1988), Évolutions culturelles dans les grandes organisations : la gestion des stratégies radicales, dans *la culture organisationnelle aspects théoriques pratiques et méthodologiques*, Éd. Gaëtan Morin, Montréal : 197-225.
- Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Paris.
- Andriopoulos C. et M. Gotsi (2017), Methods of Paradox, in Wendy K. Smith; Marianne W. Lewis; Paula Jarzabkowski; Ann Langley (Dir), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, Oxford University Press, 513-529.
- Andriopoulos, C. et M.W. Lewis (2009), Exploitation–exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation, *Organization Science*, 20: 4, 696-717.
- Avenier M.-J. (1999), La complexité appelle une stratégie chemin faisant, *Gestion 2000*, 5(99): 13-44.
- Stopford, J.M. et C. Baden-Fuller (1990), Corporate Rejuvenation. *Journal of Management Studies*, 27: 4, 399-415.
- Balogun, J. (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Balogun, J., et P. Johnson (2004), Organizational Restructuring and Middle Manager sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523–549.
- Balogun J. et P. Johnson, (2005), From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking, *Organization Studies*, 26: 11, 1573-1601.
- Bansal, P. et W.C. Bogner (2002), Deciding on ISO 14001: Economics, Institutions, and Context. *Long Range Planning*, 35, 262-290.
- Barley S.R., G. W. Meyer et D.C. Gash (1988), Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control, *Administrative Science Quarterly*, 33: 1, 24-60.
- Bartunek, J.M. (1984), Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.

- Bartunek, J. M., J. Balogun et B. Do (2011), Considering Planned Change Anew- Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully, *Academy of Management Annals*, 5: 1, 1-52.
- Benson J.K, (1977), Organizations: A Dialectical View, *Administrative Science Quarterly*, 22: 1, 1-21.
- Beer, M. et N. Nohria (2000), Cracking the code of change, *Harvard Business Review* (May-June), 133-141.
- Bechky, B.A, (2008), Analyzing Artifacts : Material Methods for Understanding Identity, Status, and Knowledge in Organizational Life, in *SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*, Daved Barry et Hans Hansen, Los Angeles : SAGE.
- Boiral, O. (2007), Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? *Organization Science*, 18: 1, 127-146.
- Burgelman, R.A., (1991), Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research, *Organization Science*, august, 2: 3, 239-262.
- Burgelman, R.A., and Mittam B.S., (1994), An Intraorganizational Ecological Perspective on Managerial Risk Behavior, Performance, and Survival : Individual, Organisational, and Environmental Effctes, in *Evolutionary Dynamics of Organizations*, edited by J.A.C Baum and J.V. Singh, Oxford University Press, NY Oxford, 53-75.
- Cameron, K.S, et R.E. Quinn, (1988), Organizational paradox and transformation, in Quinn R.E., Cameron, K.S. (dirs.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, New York, NY, US, Ballinger Publishing Co/Harper et Row Publishers, 1-18.
- Chalmers, A., (1976), *Qu'est-ce que la science ? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Editions La Découverte, Paris.
- Clegg S.R, J. Viera da Cunha et M. Pina e Cunha, (2002), Management paradoxes : A relational view », *Human Relations*, 55 : 5, 483-503.
- Clegg, S.R et M. Pina e Cunha (2017), Organizational Dialectic, in W.E. Smith, M.W Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (Dir), *The Oxford Handbook of Organizational Paradoxes*, Oxford, UK : Oxford University Press, 105-124
- Corley, K. G. et D. A. Gioia (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Cyert, R.M., et G. March J.G., (1963), *A behavioral theory of the firm*, Pentice Hal, INC, Englewood Cliffs, New Jersey, H.A. Simon Editor.
- Denis, J.-L., A. Langley et L. Cazale (1996), Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17, 673–99.
- Dawson, P. (1997), In at the Deep End: Conducting Processual Research on Organisational Change, *Scandinavian Journal of Management*, 13: 4, 389-405.
- Dunphy D. et D. Stace, (1993), The Strategic Management of Corporate Change, *Human Relations*, 46: 8, 905-920.
- Dutton J.E. et J.M. Dukerich (1991), Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation, *Acamdemy of Management Journal*, 34: 3, 517-554.

- Eden, C., et C. Huxham (1996), Action Research for Management Research, *British Journal of Management*, 7: 1, 75-86.
- Eisenhardt, K. M., et B. Westcott (1988), Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just in time manufacturing. In R. Quinn et K. Cameron (Dir), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, Cambridge, MA: Ballinger, 19-54.
- Eisenstat, R. A., M. Beer, N. Foote, T. Fredberg et F. Norrgren (2008), The uncompromising leader. *Harvard Business Review*, 86: 7/8, 50-57.
- El-Sawad, A., J. Arnold et L. Cohen (2004), Doublethink: The prevalence and function of contradiction in accounts of organizational life, *Human Relations*, 57: 9, 1179-1203.
- Garreau L., P. Mouricou et A. Grimand (2015), Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices using Visual Representations, *British Journal of Management*, 26: 4, 689-712
- Gendron C. (2011), ISO 26 000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale, dans Capron M., Quairel-Lanoizelée F., et M-F., Turcotte, (dirs.), *ISO 26 000, une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Économica.
- Gephart, R. P., Topal, C., et Zhang, Z. (2010), Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford: Oxford University Press : 275-312.
- Gioia, D.A., (1986), Symbols, scripts, and sensemaking : creating meaning in the organizational experience. In : Sims, H.P. & Gioia, D.A., *The thinking organization*. San Fransisco, CA : Jossey-Bass Publishers, 49-74.
- Gioia D.A. et K. Chittipeddi (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic Management Journal*, 12, 433-448
- Gioia, D. A., K. G. Corley et A. L. Hamilton (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 15– 31.
- Glaser, B.G et A.L. Strauss, (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago: Aldine.
- Grenier, L. (1972), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Hargrave, T.J. et A.H Van de Ven (2016), Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations *Organization Studies*, 38 : 3-4, 319-339.
- Hatchuel, A. et B. Weil (1992), *L'expert et le système : suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Paris : Economica.
- Holt, D. T., A.A Armenakis, H.S. Feild. et S.G. Harris (2007), Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 2, 232-255.
- Holbeche L. et N. Springett (2004), *In Search of Meaning in the Workplace*, Roffey Park Institute Ltd.
- Huy, Q. N. (2002), The emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31–69.
- ISO, (2010), ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

- Jarzabkowski, P. et J. Balogun (2009), The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning, *Journal of Management Studies*, 46: 8, 1255–1288.
- Jarzabkowski, P., Lê, J.K. et Van A.H. de Ven (2013), Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging, and Performing Paradoxes Coevolve, *Strategic Organization*, 11: 3, 245-280.
- Jay, J. (2013), Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, 56 : 1, 137– 59.
- Kim, D. H. (1993), The Link between Individual and Organizational Learning.” *Sloan Management Review*, 35: 1, 37–50.
- Kotter J.P. et L.A Schlesinger (2008), *Choosing strategies for change*, Oxford: Harvard Business School Publishing.
- Langley, A. et C. Abdallah (2011), Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management, in Donald D. Bergh and David J. Ketchen (Dir), *Research Methodology in Strategy and Management*: Emerald Group Publishing Limited, 201–235.
- Latour B. (1987), *Science in action. How to Follow Scientists and Engineers though Society*, Cambridge, Harvard University Press.
- Leonard-Barton, D. (1992), Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lewis, M.W. (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25: 4, 760-776.
- Lourenço S.V. et J.C. Glidewell, (1975), A Dialectical Analysis of Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, 20: 4, December: 489.
- Lüscher, L.S. et M.W. Lewis (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox, *Academy of Management Journal*, 51, 2221-240.
- Maitlis, S., et S. Sonenshein (2010), Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988), *Journal of Management Studies*, 47: 3, 551-580.
- Maitlis, S., et M. Christianson (2014), Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward, *Academy of Management Annals*, 8: 1, 57-125.
- Maitlis, S., T.J. Vogus et T.B. Lawrence (2013), Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3: 3, 222-247.
- March J.G. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26: 4, 563-577
- Milliman, J., A.J. Czapleuski et J. Ferguson (2003), Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organisational Change Management*, 16: 4, 426–447.
- Mintzberg, H (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, Collier Macmillan, New York : London: Free Press.
- Monin,P., N. Noorderhaven, E. Vaara et D. Kroon (2013), Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration, *Academy of Management Journal*, 56, 256–284.
- Morrow, D., et D. Rondinelli (2002), Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO 14001 and EMAS Certification, *European Management Journal*, 20: 2, 159-171.



- O'Reilly, C. A. et M. L. Tushman (2013), Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future, *Academy of Management Perspectives*, 27: 4, 324–38.
- Orlikowski W.J. (1992), The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, 3: 3, 398-427.
- Orton J.D. et K.E. Weick (1990), Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, *Academy of Management Review*, 15 : 2, 203-223.
- Pasmore, W.A., B. Stymne, A.B. Shani, (Rami), S.A. Mohrman, et N. Adler (2008), The Promise of Collaborative Management Research, In A.B. (Rami) Shani, S.A. Mohrman, W.A. Pasmore, B. Stymne & N. Adler (dir.), *Handbook of Collaborative Management Research*, Thousand Oaks (CA): Sage, 7-31.
- Pettigrew, A. M., R. W. Woodman, et K. S. Cameron (2001), Studying Organizational Change a Development: Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, 44: 4, 697-713.
- Quinn, R., and Cameron, K. 1988. Paradox and Transformation: A Dynamic Theory of Organization and Management. In R. Quinn, and K. Cameron (dir.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger, 289-308.
- Raisch, S., et J. Birkinshaw (2008), Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34, 375– 409.
- London/Thousand Oaks, CA: Sage, 1-14.
- Richards, L. (2009). *Handling Qualitative Data*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rouleau, L., (2007), *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Smith W.K., et M.W. Lewis (2011), Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, 36: 2, 381-403.
- Smith, W. (2014), Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes, *Academy of Management Journal*, 57: 6, 592-623.
- Schein, E.H., (1985, 2004 pour la 3ème Edition), *Organizational Culture and Leadership*, Ed. Jossey-Bass: San Francisco.
- Stigliani, I., et D. Ravasi. (2012), Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 55: 5, 1232–59.
- Strauss, A.L. et J. Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research* (2 ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Todnem By, R. (2005), Organisational Change Management: A Critical Review, *Journal of Change Management*, 5: 4, 369-80.
- Van de Ven, A.H. et M.S. Poole (1995), Explaining Development and Change in Organizations, *Academy of Management Review*, 20: 3, 510-540.
- Van de Ven, A.H., et M.S. Poole (2005), Alternative Approaches for Studying Organizational Change, *Organization Studies*, 26: 9, 1377-1404.

- Viera da Cunha, J.V, S.R. Clegg, et M. Pina e Cunha. (2002), Management, paradox, and permanent dialectics, in S. Clegg (dir) *Management and organization paradoxes*, Amsterdam: John Benjamins, 11-40.
- Vince, R. et M. Broussine (1996), Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change, *Organization Studies*, 17: 1, 1- 21.
- Volberda H.W. et A.Y. Lewin, (2003), Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to co-evolution, *Journal of management studies*, 40, 2111-2136.
- Watzlawick P., J. Weakland et R. Fisch (1975), *Changements : Paradoxes et psychothérapie*, Paris: Seuil.
- Weick K.E., (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Weick, K.E., K.M. Sutcliffe et D. Obstfeld (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 16: 4, 409–21.
- Zilber, T. B. 2002. Institutionalization as an interplay between action, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45: 234–254.

## **Annexe A. – Descriptif du processus de déploiement de la norme ISO 26000**

### **Phase 1 - Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs (avril 2010 - juin 2010)**

La phase de lancement et de sensibilisation s'est appuyée sur la constitution du comité de pilotage de 16 personnes : 9 acteurs de EAA, tous issus de l'encadrement supérieur (nommés par la Direction Générale) et 7 enseignants/chercheurs. Afin de garantir la cohérence globale de la démarche, un comité bipartite constitué de deux chefs de projet (un pour l'entreprise et un pour l'équipe de recherche) et des coordinateurs supervise l'ensemble. L'équipe ainsi constituée a été structurée selon les sept questions centrales de la norme.

### **Phase 2 - Inventaire des pratiques RSE (juillet 2010 - décembre 2010)**

Cette étape consistait à réaliser un bilan des pratiques de gestion de la responsabilité sociale dans l'entreprise. L'équipe de recherche a, dans cette optique, rédigé un glossaire destiné à l'utilisation d'une matrice structurée par question centrale de l'ISO 26 000 afin de faciliter l'inventaire des pratiques. L'état des lieux de la RSE a ainsi permis d'apprécier, dès le début de l'intervention, le positionnement global de l'entreprise au regard de l'ISO 26000. L'analyse conjointe des documents et des pratiques de EAA par les deux équipes projet, a permis de créer une matrice des engagements et des actions du groupe en matière de RSE. Cette matrice constitue une photographie de l'état des lieux des attentes et des actions pouvant être assimilées à la RSE. Elle présente en ligne les attentes et les actions regroupées selon les 7 questions centrales. Les colonnes présentent une échelle de mesure allant de 1 à 5 permettant, pour chaque attente et chaque action, d'évaluer dans quelle mesure celle-ci prenait en compte la RSE.

### **Phase 3 - Auto-évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise (janvier 2011 - septembre 2011)**

Cette phase portait sur l'auto-évaluation des enjeux RSE de l'entreprise articulée avec les domaines d'actions des questions centrales de la norme. Cette auto-évaluation était adossée à une échelle de mesure de la responsabilité sociale afin de positionner le groupe industriel au regard de la norme ISO 26000 et de dessiner les futurs plans d'action RSE de l'entreprise. En sus des membres du comité de pilotage, une soixantaine de salariés de l'entreprise provenant de différents niveaux hiérarchiques, de divers métiers et entités du groupe, ont participé à cette phase. Ils ont été répartis en groupes de travail selon les questions centrales et ont pu confronter leur vision aux éléments de diagnostic élaborés lors de la phase précédente. La diversité des groupes de travail a engendré une dynamique d'expression individuelle, d'échanges et de partage d'expériences tout en autorisant l'établissement d'un consensus sur chaque domaine d'action. Les résultats obtenus ont été formalisés dans une grille de positionnement comprenant cinq niveaux de maturité. Les groupes ont ainsi mis en exergue deux à trois axes prioritaires par question centrale, par la suite discutés en comité de pilotage, puis présentés au Comité de Direction.

#### **Phase 4 : Définition des axes d'amélioration et plans d'actions**

Le résultat de l'auto-évaluation a débouché sur un séminaire de direction d'une durée d'un jour et demi. Ce temps fort a permis d'initier la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise en y associant une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants). L'événement a autorisé une valorisation du travail effectué par l'équipe projet et les groupes de travail constitués lors de l'étape précédente. Le principal objectif du séminaire consistait à rechercher collectivement des axes d'amélioration et à imaginer des premiers plans d'action pour 2012 et 2013. Sept groupes de travail (selon les 7 questions centrales) d'environ 13 personnes ont été constitués.

#### **Phase 5 : Recherche et étude des pratiques de RSE sur les axes retenus (mars 2010 – décembre 2012)**

Cette phase consiste à s'inspirer des pratiques de RSE à l'œuvre dans d'autres organisations, à identifier des pratiques de gestion potentiellement transposables et en cohérence avec les axes d'amélioration déjà retenus. Depuis la phase d'auto-évaluation, de nombreuses pratiques ont été proposées en comité de pilotage. Les principaux exemples sont centrés autour des questions centrales : gouvernance, loyauté des pratiques, communauté et développement local.

#### **Phase 6 : Politique de communication développement durable (janvier 2012 – mars 2013)**

Cette étape a ouvert le projet pour mieux intégrer les attentes des parties prenantes. Elle a débuté pendant la phase d'auto-évaluation. Le comité de pilotage a identifié et hiérarchisé les parties prenantes à l'aide d'une méthode d'analyse et de cotation portant sur une double dimension du lien entre l'entreprise et ses parties prenantes : impactante et impactée. La prise en compte du résultat de cette cotation dans l'auto-évaluation permet de rééquilibrer l'importance des domaines d'actions dans la grille de cotation initiale en fonction du lien de ces domaines avec les parties prenantes. Pour se préparer au dialogue avec les parties prenantes et déceler leurs éventuelles attentes, une expérimentation a été réalisée de juin à juillet 2011, auprès de quatre d'entre elles : les salariés, les fournisseurs, les collectivités locales et les banques.

#### **Phase 7 : Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise (septembre 2011 – mars 2013)**

Cette étape visait à adapter voire modifier les modes de gouvernance et la stratégie de l'entreprise. Cette dernière phase a commencé en septembre 2012, lors de l'élargissement du projet à d'autres acteurs que ceux du comité de pilotage. Elle a poussé les pilotes du projet à s'interroger sur les actions devant être mises en œuvre pour conduire le changement dans l'entreprise. Ainsi, le comité de pilotage a travaillé à l'élaboration d'une charte de gouvernance RSE. Le comité de pilotage réfléchit également à l'élaboration d'un référentiel « responsabilité sociale » s'inspirant de la norme ISO 26000 afin de prendre en compte les actions engagées et les nouvelles orientations issues des phases précédentes. Le comité assurera également une évaluation des impacts de ce nouveau référentiel sur l'adaptation des structures organisationnelles.

**Annexe B. – Personnes interrogées et phase de réalisation des entretiens**

Fonction	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
		25/11/2010 19/01/2011	14/12/2011	4/04/2012 29/08/2012	23/01/2013 31/05/2013
Administrateur familial				12/02/2013	
Administrateur indépendant			16/07/2012		
Président et administrateur familial			29/08/2012		9/07/2014
Directeur général	19/01/2011		4/04/2012		8/09/2014
Directeur général délégué			29/08/2012		22/07/2014
Directeur de l'activité Charcuterie				5/04/2013	
Directeur de l'activité Plats cuisinés				12/04/2013	
Directeur de l'activité Traiteur de la mer				31/05/2013	
Directeur administratif et financier, responsable du projet	25/11/2010	14/12/2011		12/04/2013	8/09/2014
Directeur industriel et Directeur logistique	25/11/2010	14/12/2011		6/03/2013	
Directeur Marketing Stratégique					3/09/2014
Responsable nutrition, responsable prévention et gestion de crise	25/11/2010	14/12/2011		14/06/2013	
Responsable achats activité charcuterie, puis Directeur d'usine	25/11/2010	14/12/2011		23/01/2013	
Directeur d'usine de plats cuisinés	25/11/2010	14/12/2011		14/02/2013	
Directeur marketing département charcuterie	25/11/2010	14/12/2011		6/03/2013	
Responsable communication financière et responsable RSE		14/12/2011		23/01/2013	9/07/2014
Directeur de l'usine traiteur de la mer				14/02/2013	
Directeur des ressources humaines		14/12/2011		7/03/2013	
Responsable des projets environnementaux					6/06/2014
Assistant du projet RSE		14/12/2011			

**Annexe C. Les parties prenantes interrogées**

<b>Fonction partie prenante</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Date entretien</b>
Directeur des comptes grandes entreprises	Banque	23 juin 2011
Deux employés	Agro-alimentaire	29 juin 2011
Un agent de maîtrise et un cadre	Agro-alimentaire	29 juin 2011
Maire d'une commune	Collectivité territoriale	11 juillet 2011
Directrice développement durable et qualité	Client Restauration	10 avril 2012
Responsable développement durable groupe	Client et fournisseur Restauration	7 mai 2012
<i>Global customer manager</i>	Client Distribution	12 juillet 2012
Directeur environnement Groupe	Client Distribution	13 juillet 2012
Directrice communication interne et communication RH et Directrice développement durable	Client Distribution	13 juillet 2012