

## Responsabilité sociale de l'entreprise : les apports prometteurs du pragmatisme

**Amina Béji-Bécheur**

Maître de conférences en sciences de gestion

amina.becheur@univ-mlv.fr

Université de Marne-la-Vallée

OEP/PRISM

5, bd Descartes Champs sur Marne

77454 Marne-la-Vallée Cedex 2

Tél. : 01 60 95 70 48

**Faouzi Bensebaa**

Maître de Conférences en sciences de gestion, HDR

faouzi.bensebaa@univ-paris12.fr

Université Paris 12 Val-de-Marne

IRG - Mail des Méches

61, avenue du Général de Gaulle

94010 Créteil Cedex

Tél. : 01 41 78 47 67

### Résumé :

À l'instar des recherches considérant la nature problématique de l'hypothèse de l'individualisme atomisé, ce travail estime que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est le fruit de l'interaction d'acteurs sociaux et non atomisés. Deux objectifs caractérisent alors cet article. Il s'agit d'abord de souligner les insuffisances des approches théoriques majeures en proposant une autre voie comme posture philosophique et théorique à l'analyse de la RSE. Il s'agit ensuite d'étudier le mode opératoire développé par les acteurs, dans leur interaction et face aux problèmes rencontrés, pour construire la RSE. Quatre études de cas, appréhendées au moyen de la méthode des récits de vie, mettent en évidence la façon dont les acteurs traitent la résolution d'une problématique en RSE par un processus d'apprentissage et un processus de créativité. Les valeurs opérationnelles et terminales de la RSE émergent au fur et à mesure des apprentissages réalisés, en interaction avec l'ensemble des parties prenantes concernées par le problème à résoudre, sous forme de solutions innovantes.

Mots-clés : pragmatisme – récits de vie – responsabilité sociétale de l'entreprise.

### Abstract :

Following previous research considering that the hypothesis of atomised individualism is problematic, this paper argues that corporate social responsibility (CSR) is the result of the interactions of social and non-atomised actors. The aim of the article is two-sided. First, we underline the insufficiencies of the most important approaches and we propose another philosophical and theoretical posture to analyse CSR. Second, we study the procedure developed by the actors, which are interactive, to build CSR. We use the method of the accounts of life to study four cases. That allows us to underline how the actors resolve problems in CSR by a process of learning and a process of creativity. Operational and final values of CSR emerge progressively as the learning process is carrying out ; they appear as innovating solutions since they result from the interaction of all stakeholders concerned with the problem to solve.

Key words : accounts of life – corporate social responsibility – pragmatism.

## INTRODUCTION

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) – entendue comme englobant les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de la société à l'égard des organisations à un moment donné (Carroll, 1979) - fait l'objet depuis un certain nombre d'années d'après débats entre chercheurs, praticiens, État, organisations non gouvernementales (ONG) et autres acteurs de la société contemporaine. Ces débats ont conduit à la prolifération de travaux substantiels ayant permis des développements théoriques et conceptuels et l'exploration empirique des comportements des organisations. Cependant, ces contributions, en dépit de leurs apports indéniables à l'avancée de la réflexion dans le champ de la RSE, sont restées tributaires de l'hypothèse de l'individualisme atomisé (Buchholz et Rosenthal, 2001), issue de la pensée moderne. Cette hypothèse laisse entendre que l'individu est le socle de la société, et que celle-ci n'est rien d'autre que la somme des individus. Dans cette perspective, tant les individus que les institutions constituent des entités isolables, dont les frontières sont clairement définies. La conséquence de l'existence de cette hypothèse est que les organisations sont considérées comme des entités individualisées et séparées de la société, opérant dans un environnement concurrentiel, afin de produire des biens et des services. À cause de l'impact social, supposé ou réel, de leurs activités, ces entités ne peuvent pas se soustraire de leurs devoirs à l'égard de la cité.

L'adoption explicite ou implicite de cette hypothèse par les différentes contributions théoriques rend mitigées les réponses apportées aux problématiques sociales et sociétales dans la mesure où les unités en considération isolées demeurent dans une tension irréconciliable et ne peuvent pas fonder, par conséquent, une véritable société ou communauté. Cette conception conduit à considérer le systèmes de valeurs d'une manière exogène, en fonction du rapport de forces du moment. En d'autres termes, les comportements des organisations sont appréciés à l'aune d'un système de valeurs transcendantal.

À l'instar des recherches considérant la nature problématique de l'hypothèse de l'individualisme atomisé (Buchholz et Rosenthal, 2001 ; Solomon, 1993 ; Wicks *et al.*, 1994), ce travail estime que la RSE est plutôt le fruit de l'interaction d'acteurs sociaux et non atomisés. Deux objectifs caractérisent alors cet article. Il s'agit d'abord de souligner les insuffisances des approches théoriques majeures en proposant une autre voie comme posture philosophique et théorique à l'analyse de la RSE. Le mode opératoire développé par les acteurs, dans leur interaction et face aux problèmes rencontrés, pour construire des pratiques perçues comme socialement responsables, est ensuite étudié. Trois parties structurent les propos qui suivent. La première partie traite des caractéristiques principales des théories relatives à la RSE et des apports du pragmatisme à l'étude de la RSE. La deuxième partie porte sur le champ d'observation et sur la méthodologie choisie. Il s'agit en l'occurrence de quatre études de cas

appréhendées au moyen de la méthode des récits de vie. Enfin, la troisième partie présente et discute les résultats obtenus par la recherche ainsi que des implications qu'ils entraînent.

## 1. PRAGMATISME ET RSE

Deux points font l'objet de cette première partie : un rappel succinct des principales théories servant de fondements aux contributions de la RSE et les problèmes qu'elles posent (1.1) ; les apports du pragmatisme à la prise en compte de l'entreprise comme entité non isolée de la société (1.2).

### 1.1. Les théories fondatrices du champ de la RSE

Trois approches théoriques majeures ont été développées pour décrire et analyser l'interaction des organisations et de la société et la façon dont les décisions liées aux problématiques sociales sont entreprises : la théorie des parties prenantes, la théorie normative, la théorie du contrat social.

La théorie des parties prenantes (Abrams, 1951 ; Alkhafaji, 1989 ; Anderson, 1989 ; Brummer, 1991 ; Freeman, 1984 ; Goodpaster, 1991 ; Hill et Jones, 1992 ; Wood et Jones, 1995, etc.) stipule que les firmes, pour être responsables, doivent tenir compte des besoins, des intérêts et de l'influence des entités affectées par leurs opérations (Frederick, 1992). Ces entités ou parties prenantes peuvent être exprimées comme « un individu ou groupe qui peut affecter [ou est affecté par] les actions, les décisions, les politiques, les pratiques ou les buts de l'organisation » (Carroll, 1996 : 74).

La deuxième théorie, l'approche normative, appelée également éthique des affaires, porte sur la responsabilité des dirigeants et des firmes dans l'exécution des principes éthiques et dans l'utilisation du raisonnement moral dans la prise de décisions, dans la formulation des politiques et des stratégies ainsi que dans la direction générale donnée à leurs entreprises. Fondée sur des réflexions tant anciennes (Bentham, Kant, Mill) que contemporaines (Rawls, Nozick), la théorie normative sollicite ces réflexions pour apporter un éclairage aux problèmes éthiques devant être considérés et prendre des décisions fondées sur la justice.

La troisième théorie, celle du contrat social, considère que les responsabilités sociales émergentes des organisations peuvent également être exprimées en terme de contrat évolutif entre ces dernières et la société qui reflète les nouvelles attentes en matière de performance sociale (Anshen, 1974). L'ancien contrat entre la société et les organisations s'appuyait sur l'idée que la croissance économique était la source de tous les progrès, tant sociaux qu'économiques (Friedman, 1962, 1970 ; Levitt ; 1958). Ce changement de contrat entre l'entreprise et la société était fondé sur la réflexion que la poursuite résolue de la croissance économique *stricto sensu* ne peut que produire des effets dommageables, dont les coûts seront supportés *in fine* par la société. En même temps, des travaux tendent à rejeter tout lien mécanique entre croissance et progrès social. Cette croissance entraînerait plutôt une détérioration de l'environnement physique et naturel et des conditions de travail, une discrimination à l'égard des

groupes dits « visibles », ainsi que d'autres difficultés sociales. Ce nouveau contrat, implicite ou explicite, entre l'entreprise et la société a trait à la réduction des coûts sociaux engendrés par l'activité des firmes au moyen du renforcement de l'obligation d'opérer tant pour le bien-être économique que social (Carroll, 1996 ; Donaldson, 1982, 1989 ; Donaldson et Dunfee, 1994).

Une hypothèse commune unit ces trois théories : l'individu est la base de la société, ou plutôt l'individu atomisé. Cette hypothèse immanente signifie que les individus défendent leurs intérêts face à des institutions affichant des désirs et des volontés, ils sont dès lors en collision constante. Pour minimiser ces heurts et réduire ces conflits, des relations - naturellement externes - sont établies, elles sont censées atténuer les différences des uns et des autres. Mais bien que ces liens périphériques puissent être fondés quand les individus entrent en contact les uns avec les autres ou s'organisent collectivement pour assurer leurs buts égoïstes, ces liens ne garantissent par leur enracinement dans une dynamique temporelle, et supérieure à la somme algébrique des « moi », des volontés et des désirs individuels séparés. Aucun développement de communauté véritable ne découle alors logiquement.

Si cette dernière n'est rien de plus que la somme algébrique des parties qui la constituent, elle va osciller entre la prise en compte des droits individuels et la défense des besoins de la communauté, entre la célébration du pluralisme et la nécessité d'objectifs et d'intérêts, eu égard à une multitude de problèmes. Dans cet esprit et dans l'hypothèse constante de l'isolement de l'individu, il y a opposition entre ce dernier et la communauté, dans une tension le plus souvent irréconciliable. Celle-ci constitue alors un obstacle critique à l'émergence de solutions, mutuellement satisfaisantes, aux problématiques sociétales. Rien ne permet dès lors de rapprocher ainsi les individus et les institutions si ce n'est l'intérêt égoïste et aucune continuité n'est permise dès lors que l'atomicité est présente.

Par ailleurs, cette atomicité entraîne l'établissement par le truchement d'un processus mécaniste, d'une certaine conception du monde, héritée de la mécanique newtonienne. Cette même conception se retrouve dans la littérature de l'éthique des affaires où des règles exogènes sont appliquées aux situations sociales et/ou morales ainsi que dans les recherches empiriques où les variables sont individuelles et examinées, au moyen de dispositifs statistiques, dans le souci d'établir d'éventuelles relations de causalité ou autres types de relations.

## **1.2. Les apports du pragmatisme**

À l'instar d'un certain nombre de chercheurs, cette recherche considère que la philosophie pragmatiste pourrait constituer un système approprié pour l'étude de la RSE, d'une manière générale, et de l'éthique d'une manière particulière. Par exemple, Margolis (1998 : 414) estime que « pour encourager le comportement tel qu'il devrait être, dans les organisations économiques réelles, notre tâche est d'aider les individus dans ces organisations à faire ce qu'il y a de mieux. C'est un appel pour le 'méliorisme' de Dewey ». De leur côté, Buchholz et Rosenthal (1997) considèrent que le pragmatisme offre une voie fructueuse pour prendre en compte les organisations dans leurs relations avec la société.

Par leur appel, ces chercheurs récusent les modèles économiques traditionnels, évoqués ci-dessus, fondés sur l'individualisme atomisé<sup>1</sup>. Ils écrivent (p. 199) : « la philosophie pragmatiste, fondée sur différentes hypothèses, ouvre la possibilité de développer une théorie alternative à la firme dans la société qui fusionne le marché et la politique publique, qui dépasse les dichotomies traditionnelles entre firmes et État, entre l'économique et le social, entre le public et le privé ». Pour les besoins de cette recherche, quatre éléments du pragmatisme méritent d'être soulignés.

### **La métaphysique et l'épistémologie pragmatistes**

Bien que le pragmatisme demeure attaché à l'idée que le monde est exogène aux hommes (ce qui pourrait être considéré, à notre sens, comme une des limites du pragmatisme), l'individu s'efforce néanmoins d'en comprendre les fondements. Cependant, les pragmatistes, et à leur tête Dewey (mais voir également Joas, 1993 ; 1996), rejettent la notion de réalité transcendante, coupée de l'expérience vécue des individus, et dont l'accessibilité n'est possible qu'au moyen de la raison pure. Ils réfutent ainsi toute dichotomie entre l'esprit et le corps, considérés comme des manifestations de statut équivalent. L'existence d'une réalité partagée met les individus sur un plan commun dans lequel la communication et la coopération (et donc les pratiques des entreprises) peuvent être considérées (Dewey, 1958 : 74). Le refus d'une réalité transcendante et réifiée conduit les pragmatistes à estimer le caractère non absolu de la vérité, celle-ci ne pouvant être que provisoire et instrumentale. Dans cette optique, toute vérité est substituable, dès lors que l'expérience en valide une nouvelle (ce qui n'est pas sans rappeler le principe de réfutation de Popper).

### **Le statut de la science**

Le pragmatisme est né en partie en réaction à la modernité du monde, contenue dans la philosophie cartésienne de la nature et de la science où l'objet scientifique consiste à étudier la réalité sous forme d'unités séparées, isolées et objectivées. Cette approche du monde est associée à l'univers mécaniste newtonien dans lequel une certaine coordination existe entre les unités atomisées, coordination qu'il faut mettre à jour au moyen de lois scientifiques, libres de tout système de valeurs. Est fait alors appel aux présupposés d'une théorie dite « spectatrice » de la connaissance, conduisant à une interprétation philosophique quelque peu naïve de la connaissance scientifique. Celle-ci, obtenue par ce biais, vise à fournir une description littérale du fait objectif en excluant *de facto* l'expérience qualitative, comme chemin d'accès à la réalité. Prédomine dans cette acception la définition quantitative de l'univers, avec comme corollaire, la séparation de l'esprit et de la matière, l'aliénation de la nature et des humains,

---

<sup>1</sup> Bien entendu, la critique de l'hypothèse de l'individu atomisé n'est pas le seul apanage du pragmatisme. Nous pensons notamment à l'approche cognitive de la stratégie (Porac et Thomas, 2002) ou au *sensemaking* de Weick (1995).

ainsi que la séparation des humains des communautés dans lesquelles ils vivent et développent leur « moi ».

Face à cela, la philosophie pragmatiste privilégie la méthode de la science, au détriment du contenu, et ce recentrage se veut la clé d'une correction radicale de la modernité. Ce qui signifie que des expériences testées et éprouvées par les hommes conduisent à la connaissance en inférant des relations causales entre des événements externes et partant, en développant l'interprétation et la compréhension de l'environnement (Wicks et Freeman, 1998). Chaque individu est ainsi porteur de science et bien que les chercheurs académiques professionnels pratiquent l'expérimentation rigoureuse et formalisée, les individus ordinaires apprennent également de leurs expériences. À titre illustratif, il est difficile d'imaginer l'apprentissage du langage parlé ou de la marche par les enfants sans l'essai des sons ou l'exploration du mouvement.

Cependant, cette investigation scientifique n'est guère possible sans la créativité humaine. En effet, les individus, loin d'être considérés comme des spectateurs passifs collectant des données prêtes à l'emploi, agissent pour associer aux données encadrées dans les événements et dans les entités, des théories créatives. Ensuite, selon les pragmatistes, la définition des objectifs (avec comme point de mire leur réalisation) oriente les activités de recherche, ce qui nécessite la sélection de certaines activités et l'introduction de changements aux données collectées, afin de vérifier l'occurrence des résultats anticipés. Enfin, le test de vérité est lié aux conséquences de la démarche : la théorie fonctionne-t-elle en permettant d'aller vers des expériences futures, comme l'attestent les conjectures établies ? La vérité dès lors n'est pas atteinte passivement, par la contemplation d'absolus, ou l'accumulation de données, mais par une activité liée à la théorie qui guide l'utilisation de données. En même temps, la théorie est enrichie par l'expérience menée.

### **Le pragmatisme et l'éthique**

Le pragmatisme rejette la dichotomie positiviste entre la description et la prescription et dès lors ni n'isole, ni ne marginalise l'éthique, et par extension la RSE. Tant l'éthique que la RSE ne constituent pas des objets désincarnés, dont l'accessibilité est fondée sur la rationalité. Dewey (1920 : 173) écrit : « Quand tout est dit et fait pour critiquer les déficiences sociales actuelles, on peut bien se demander dans quelle mesure la difficulté fondamentale ne se trouve pas dans la séparation de la science morale de la science naturelle ».

Plutôt, les pragmatistes considèrent que l'expérience est le fondement de l'éthique et proposent une science éthique basée sur le test d'hypothèses. Ainsi, les individus construisent des jugements hypothétiques sur leurs comportements prospectifs, anticipent l'interaction des comportements proposés avec l'environnement social et physique et en tirent des conséquences en matière de détermination de leurs croyances. Les pragmatistes rejettent ainsi la notion d'obligation (et partant de la responsabilité) comme inhérente à l'individu : l'obligation est seulement déterminée socialement et

par l'expérience. Ils récusent dans cette perspective la logique sous-jacente de l'impératif catégorique de Kant, en l'occurrence que les nouvelles situations morales doivent être jugées sur la base d'un ensemble de règles prédéfinies. Ils soulignent par ailleurs le mérite de l'approche utilitariste focalisée sur les conséquences des actes, tout en remettant en cause la manière mécanique et quantitative avec laquelle Bentham (1834) appréciait les conséquences (par le biais du comptage d'unités de bonheur). Ils admettent que le plaisir accompagne souvent certains objectifs sociaux, mais estimant que ceci reflète une appréciation sous-jacente de ces résultats, ce qui ne valide pas pour autant le choix du plaisir de Bentham comme mesure de l'action.

Cependant, l'approche des pragmatistes nécessite une analyse précautionneuse et au cas par cas. Chaque cas est ainsi source d'apprentissage et tout enseignement issu du cas permet des économies de recherche et d'efforts pour les situations subséquentes. Dans cette optique, l'individu considère une situation donnée et la place dans un contexte instructif, suggérant une réponse possible. Parfois, on choisit une analogie appropriée et on apprend des conséquences de ce choix. Par ailleurs, il n'est pas nécessaire d'établir un algorithme spécifique pour l'estimation de l'expérience et des conséquences, ce qui demeure fondamental, c'est le jugement<sup>2</sup>.

Dès lors, il est possible de construire une approche pragmatiste du choix moral, qui requiert que les individus considèrent les conséquences objectives sociales (immédiates et émergentes) de leurs actions. Développement personnel, apprentissage issu de l'expérience et personnalité permettent l'occurrence de cette évaluation.

### **Pragmatisme, RSE et rejet de l'hypothèse d'atomicité**

Ce rejet est associé d'une certaine manière au dépassement par le pragmatisme de la dichotomie traditionnelle entre l'individu et la société. Ainsi, l'expression ou la communication des idées ne peut se réaliser qu'en faisant référence aux groupes dans lesquels l'identité des individus a évolué et émergé des expériences sociales. Dans cette perspective, par exemple, le nom patronymique d'un individu, loin de constituer une abstraction asociale, constitue un mixage de facteurs familiaux, culturels et religieux. En même temps, les idées émises résultent de l'interaction du moi avec les stimuli sociaux et dépendent, dès lors, du langage acquis dans le cadre de la communauté.

---

<sup>2</sup>Cette présentation du choix moral peut ressembler de prime abord à la décision rationnelle, telle qu'elle est développée par Simon (1979). En réalité, il n'en est rien car l'approche des pragmatistes est différente en ce sens qu'elle aborde une situation morale, non un problème technique, qu'elle légitime des émotions et qu'elle est itérative. Le pragmatiste peut rappeler également la théorie de la contingence (particulièrement l'approche de Follett, voir à ce sujet Wren et Greenwood, 1998). Cependant, les théories de la contingence recommandent des approches de management spécifiques qui sont en adéquation avec la réalité d'une organisation donnée (ce qu'appelle la loi de la situation). La théorie de la contingence, de nature managériale, peut ainsi justifier un style de management donné. D'un autre côté, le pragmatisme suppose une conscience étendue des conséquences sociales et vise à trouver des solutions pour des problèmes affectant la société dans son ensemble et pas seulement des solutions pour des problèmes immédiats ou ceux de l'organisation.

Les relations entre les organisations sont analogues, dans la conception des pragmatistes, à celles liant le moi et la communauté. Aucune organisation ne peut ainsi exister isolément de la société ou de son environnement, et la société est en relation avec les institutions la constituant. L'entreprise est par conséquent un objet social, agissant dans la société, au contact d'autres agents opérant de manière identique. Il n'y a pas ainsi d'entités atomisées et isolées qu'on appellerait organisations ou entreprises (Stern et Barley, 1996).

Une première implication de cette conception est que les organisations constituent une part importante de la société et fournissent les sens et les valeurs qui l'alimentent. Mais ce sont des parts inséparables de la société, des unités non isolables ayant certains types d'obligations envers la société. Cette vue conduit à penser que la responsabilité de l'entreprise *dans* la société serait plus appropriée pour le champ que la RSE.

La deuxième implication de cette philosophie est que la notion globale de RSE a été source de difficultés théoriques, dès les origines, tout autant que les discours et le langage sur la sensibilité sociale, sur la performance sociale, et sur les obligations éthiques, qui prolongent cette problématique fondamentale. Ces concepts ou ces manières de penser la firme et la société sont construits sur la séparabilité et l'isolement de la société et des organisations. « La notion de responsabilité est fondée pour une grande partie sur l'individualisme atomisé que je récusé comme inadéquat et les arguments classiques pour 'une responsabilité sociale des entreprises' tombent trop souvent dans la trappe de l'hypothèse d'autonomie et d'entité indépendante de l'entreprise, qui doit ainsi considérer ses obligations envers la communauté qui l'entoure ». Mais « les organisations, comme les individus, sont des parties des communautés qui les ont créées, et les responsabilités qu'elles supportent ne sont pas des arguments ou des contrats implicites mais sont intrinsèques à leur existence comme entités sociales » (Solomon, 1992 :149).

L'organisation doit considérer la perspective de la société comme un tout et intégrer les standards et l'autorité de la société, même lorsqu'elle demeure un centre unique d'activité, ayant une dimension créative à ajouter à l'expérience sociale totale. L'organisation associe ainsi conformité à la société et créativité individuelle (Simon, 1957). Dans cette perspective, une société est fondée par la dynamique d'ajustement entre la firme et la communauté, illustrée par les attentes sociales, ce qui suppose un compromis dans lequel les parties s'influencent d'une manière créative par le biais des organes acceptés de décision et de jugement. Et quels sont ces organes ? Dans le cas des biens matériels et services, l'organe accepté de décision serait le système de marché, qui transformerait les souhaits et désirs des individus composant la société en demandes collectives. Mais quel serait cet organe s'agissant des questions sociales comme la protection de l'environnement, celle du consommateur, et d'autres questions de nature similaire ? Est-ce du ressort de l'organisation dans une perspective de responsabilité sociale, répondant aux pressions des différents groupes de parties prenantes, ou à certaines notions de contrat social évolutif (*cf. supra*). Pratiquement, toutes les questions évoquées

relèvent du domaine public, entendu au sens large, d'une manière ou d'une autre. La politique publique apparaît ainsi comme l'organe de décision pour les questions sociales, et la philosophie pragmatiste appuie cette approche. Cette politique publique cristallise les attentes collectives pour les biens et services, indivisibles par nature. Elle est ainsi la voie appropriée pour l'allocation des ressources aux solutions de problèmes sociaux, ne s'appuyant pas sur des organisations socialement responsables, répondant avec acuité aux intérêts des parties prenantes, ou à des notions difficiles à saisir de type nouveau contrat social.

La troisième implication, liée à la précédente, de la philosophie pragmatiste pour le champ des organisations et de la société est que les considérations publiques devraient faire l'objet de davantage de traitement théorique pour assurer l'évolution du champ. Les contributions théoriques dans le champ de la RSE, décrivant et analysant les interactions entre les organisations et l'environnement entendu dans un sens large et centrées sur le RSE, la performance sociale, la théorie normative, et les théories du contrat, ne permettent pas de prendre en compte le contexte de politique publique dans lequel les organisations opèrent. La perspective de l'approche publique est consistante en considérant les entreprises dans la société, puisque elle définit celle-ci comme un tout et indique l'articulation des attentes de celle-ci par rapport au comportement des firmes. La société est donc l'entité dans laquelle les organisations sont encadrées et c'est la société qui dispose du pouvoir décisionnaire en matière de questions sociales par le moyen de processus publics.

Cependant, cette recherche se focalise particulièrement sur la première implication pour considérer que les organisations et les individus, acteurs sociaux non atomisés, construisent la RSE dans leur interaction, au moyen de leurs expériences et de leur vécu. Dès lors, l'idée de la RSE peut exister *ex ante*, mais ce n'est qu'une hypothèse ou un plan d'action. Sa mise en œuvre comme concept est en même temps sa mise à l'épreuve. Cette approche conduit à la conjecture suivante :

Loin d'être réifiée et préexistante aux acteurs, la RSE est construite par les acteurs sociaux au cours de leurs interactions et sur la base de leur vécu et de leurs expériences. En outre, le contenu de cette RSE est provisoire et évolutif, il est sujet à développement lorsque de nouvelles informations sont acquises.

Dans ce qui suit, nous présenterons et justifierons le champ d'observation sur lequel s'appuie cette recherche et nous exposerons la méthodologie adoptée.

## **2. CHAMP D'OBSERVATION ET MÉTHODOLOGIE**

L'objectif de cet article étant d'établir comment les acteurs construisent au fur et à mesure des expériences vécues et en interaction avec leur environnement le sens qu'ils donnent à la RSE, la parole

doit être donnée aux acteurs. Il s'agit notamment d'identifier des individus ayant joué un rôle moteur dans la résolution de problématiques en RSE et ayant participé activement à la mise en œuvre d'actions en RSE. Inscrite dans une démarche de nature abductive (Ragin, 1994), la recherche s'appuie sur une étude de la narration des acteurs pour faire émerger les processus par lesquels les acteurs expérimentent des solutions pragmatistes cohérentes de la RSE dans un contexte donné. Nous présenterons dans un premier temps (2.1.) le terrain et la méthode de collecte de l'information choisis pour cette étude. Dans un second temps (2.2.), le choix de la méthodologie d'analyse est justifié et son mode opératoire explicité.

## **2.1. Choix du terrain et du mode de recueil**

### **Terrain d'observation**

La recherche du terrain consistait à identifier des informateurs ayant acquis une expérience en matière de réflexion et de pratiques de la RSE. La condition première assurant la qualité et la richesse des données étant la relation de confiance qui s'établit entre le sujet et le chercheur, le choix a porté sur des individus avec lesquels des liens étaient établis du fait de rencontres précédentes ou de connaissances communes. Quatre terrains d'investigation (décrits succinctement ci-dessous et exposés dans le tableau 1) ont ainsi été retenus.

#### *1<sup>er</sup> cas - Marque verte*

En 1996, BM est recruté pour créer un poste d'ingénieur environnement sécurité au sein d'une fédération professionnelle pour encourager la prise de conscience des entreprises de la branche sur ces thématiques alors peu prises en compte. En 1999, un incident de pollution met en cause les entreprises membres de la fédération et provoque une pression importante de la part de l'agence de l'eau et la ville sur la chambre des métiers pour encourager un changement de pratiques. Cet incident, inscrit dans un environnement global - budget ministériel, réglementation, concurrence internationale, pression des collectivités et des fournisseurs, problème d'image des imprimeurs - favorable au développement des pratiques environnementales, justifie l'engagement de BM dans la démarche de création d'une marque professionnelle « écologique ». La démarche n'a pas été acceptée aisément au départ, mais au fur et à mesure des opportunités et des expériences, la méthode est affinée et BM réussit à faire adopter « la marque verte » par les membres de la fédération. Cependant, le développement connaît des limites et aujourd'hui de nouvelles solutions sont recherchées pour atténuer ses insuffisances, voire les éliminer. En outre, suite à différentes rencontres avec des acteurs extérieurs (collectivités, certificateurs, fonctionnaires ministériels) et à l'analyse de l'évolution de la réglementation en terme de prévention des risques, BM entrevoit de nouvelles manières d'ancrer l'entreprise de son secteur dans la société notamment avec la volonté d'assurer un contrôle plus strict des pratiques environnementales et

d'associer à celles-ci de bonnes pratiques sociales. Aujourd'hui, un projet de label est ainsi en cours de validation, dans l'attente d'un accord politique.

#### *2<sup>ème</sup> cas - Plate-forme de gestion des déchets*

Suite à une rencontre avec un collègue ayant mis en place de la veille environnementale, FA identifie des sources de coûts futurs risquant de peser lourdement sur les entreprises, notamment les très petites entreprises (TPE) n'ayant pas anticipé l'évolution de l'environnement réglementaire et les pressions institutionnelles. FA cherche à concilier performance économique et lien avec la cité. Cette démarche vise à résoudre un dilemme entre la vision négative de l'entreprise portée par ses parents et son désir d'être entrepreneur. Elle est ainsi guidée par la croyance selon laquelle l'entreprise n'est performante économiquement que lorsqu'elle s'inscrit dans la cité, en établissant des liens sociaux et de proximité. En étudiant les textes réglementaires, en rencontrant différents acteurs - agence de l'eau, collectivités, autres entreprises, fédérations professionnelles - FA s'est progressivement rendu compte que le problème principal de mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales est dû au fait que les acteurs agissent dans des mondes séparés tout en étant contraints les uns par les autres. En outre, elle entrevoit dans la mise en œuvre d'une solution à ces problèmes, un gisement d'emplois et une activité rentable pour tous les acteurs. C'est ainsi que petit à petit est monté le projet de plate-forme de gestion des déchets.

#### *3<sup>ème</sup> cas - Maison des consommations citoyennes*

Jeune diplômé, MT sensible aux problématiques de discriminations raciales tente d'y remédier au sein de son école de commerce puis au sein de son entreprise de conseil dès son recrutement. Cette démarche lui vaut dans le cadre professionnel des problèmes relationnels allant jusqu'au risque de licenciement. Depuis, travaillant dans une ambiance plus en phase avec ses convictions en terme de valeurs, MT cherche à mettre en œuvre ses préoccupations en terme de RSE en dehors de l'entreprise dans laquelle il estime ne pas avoir de marge de manœuvre. Il est ainsi aujourd'hui administrateur au sein de deux organisations : une association de soutien aux ONG en termes de conseil et de communication et le montage d'une maison des consommations citoyennes. Le second projet vise la réalisation d'un lieu référent donnant l'exemple d'une activité économique rentable respectant les critères sociaux et environnementaux.

#### *4<sup>ème</sup> cas - Agence de communication*

Technicien dans le domaine publicitaire, EG vouait dès son jeune âge une admiration pour la réalisation télévisée. Son parcours a débuté auprès d'un « génie » de la publicité qui lui a donné le plaisir de la création artistique. Cependant, au fur et à mesure de son expérience professionnelle et de rencontres, il s'interroge sur la finalité de son métier en terme de sens pour la société. Deux

événements - maladie, licenciement - marquent une rupture dans son cheminement et le poussent à remettre en question le système dans lequel il a évolué. À la recherche d'une solution lui permettant de concilier ses valeurs et ses compétences, il crée une agence de publicité visant à « fabriquer de la communication » en redonnant à la publicité sa fonction d'outil au service de l'artisan agissant en société.

Personnes interrogées	Entreprise d'origine	Projet en RSE
(1) Ingénieur en développement durable	Fédération professionnelle des imprimeurs	Marque verte
(2) Chef d'entreprise	Entreprise de services	Association d'insertion professionnelle / Plate-forme de gestion des déchets
(3) Consultant	Entreprise de conseil	Maison de la consommation citoyenne
(4) Publicitaire	Agence de publicité	Création d'une agence alternative

**Tableau 1-** Présentation des cas étudiés

### Mode de collecte de l'information : les récits de vie

Définis comme l'expression générique où une personne raconte sa vie ou un fragment de sa vie à un ou plusieurs interlocuteurs (Legrand, 1989), les récits de vie résultent d'une forme particulière d'entretien - l'entretien narratif - au cours duquel le chercheur demande au sujet désigné de lui raconter son expérience vécue (ou une partie de cette expérience).

Il s'agit d'une méthode de recherche interdisciplinaire en sciences sociales. Récente en sciences de gestion, la méthode a été développée dans les années 80, pour analyser notamment les pratiques des organisations (Christian et Boudès, 1998 ; Giroux, 2000).

Plus précisément, le récit de vie est un discours narratif dans lequel une histoire « réelle » est improvisée au cours d'une relation dialogique. Il ne vise pas à comprendre un individu donné mais un fragment de réalité sociale et historique, un objet social. Aussi l'entretien de nature semi-directive vise-t-il à faire raconter les expériences vécues par les acteurs interrogés avec des questions du type « racontez-nous comment vous avez monté votre projet en RSE » « comment faites-vous pour la mettre en œuvre ? ».

En outre, faisant appel à l'intrigue - un projet à réaliser, une action à accomplir, un problème à résoudre - qui met en scène des personnages, des décors et des situations, la forme narrative possède un pouvoir d'évocation qui permet de saisir comment les individus construisent pour eux-mêmes et pour les autres la signification de leur monde. Cette méthode est dès lors particulièrement bien adaptée pour traduire la temporalité de la notion de RSE voulue ou mise en œuvre par les acteurs. Cette temporalité est saisie au travers de questions du type « racontez-moi l'histoire de votre projet en RSE, comment et pourquoi votre projet a-t-il évolué ? ».

Ensuite, la mise en récit joue le rôle de mémorisation et d'institutionnalisation de l'expérience commune. Ce faisant, elle participe des mécanismes d'interprétation collective qui sont au cœur des fonctionnements des organisations (Daft et Weick, 1994) et offre la possibilité de comprendre la construction réalisée dans l'interaction : « avec qui avez-vous mis en place ces solutions ? ». Dans ce cadre, le guide d'entretien est contingent au sujet étudié.

## 2.2. Méthode d'analyse des récits : posture analytique et méthode structurale

### Posture analytique

Trois postures (Demazière et Dubar, 1977) peuvent être adoptées pour mener l'analyse d'un récit de vie. La posture illustrative, dans une logique causale, vise à mettre en évidence des relations entre un objet et des variables indépendantes. C'est plus le contenu que la structure du discours qui est étudié. La posture restitutive porte sur une démarche hyper-empirique selon laquelle l'individu est acteur du social et producteur de ses comportements. Il s'agit ici de décrire cette réalité dans son contexte spatio-temporel. Enfin, la posture analytique cherche à reconstruire le sens à partir de l'analyse des entretiens. Compte tenu de leurs objets respectifs, les deux premières postures ne semblent pas convenir à l'objet de la présente recherche. En effet, la posture illustrative fondée sur l'analyse de contenu présente la faiblesse de « détacher les passages de leurs contextes discursifs » et d'« appauvrir voire de modifier le sens » (Bertaux, 1997 : 91-92). La posture restitutive, parce qu'elle fait abstraction de la relation entre le narrateur et le chercheur, ne permet pas de faire apparaître le processus de construction du sens.

Dans le cadre de cette recherche, comme l'objet de l'étude est de comprendre les mécanismes et processus déployés par les individus pour construire la RSE, la posture analytique paraît être la plus pertinente. Centrée sur le sujet avec lequel s'est établie une relation de confiance, cette posture suppose un travail très méthodique - de type structural - d'interprétation du discours pour produire et/ou développer la théorie. S'appuyant sur la linguistique et la sémiotique (Barthes, Greimas), elle a pour principal objet de mettre à jour le processus d'appropriation des formes sociales.

Ainsi, elle présuppose que le sens d'un entretien est dans sa mise en mots et toute analyse du sens du langage engage une conception du langage. À ce titre, la parole possède trois fonctions imbriquées : la première est référentielle (elle dit comment sont les choses : des faits) ; la deuxième est modale (elle dit ce qu'on pense des choses : énonciation des faits) ; la troisième enfin est traduite par l'acte (elle vise à altérer l'état de l'auditeur : rôle de l'acteur dans le discours).

Comme la production du sens obéit à des règles, la méthode structurale cherche à mettre à jour la logique qui préside à la construction d'un récit. Plus précisément, il s'agit de « découvrir de manière inductive l'ordre catégoriel auquel se réfère le narrateur et qu'il produit dans le mouvement même de l'entretien » (Dubar et Demazières, 1997 : 95)

### Méthode d'analyse d'un entretien

L'analyse structurale de récits consiste à articuler les épisodes d'une histoire (ses séquences) avec la structure de ses « personnages » (ses actants) pour découvrir la logique du discours tenu à son destinataire (les arguments). Elle nécessite de procéder en trois étapes d'analyses successives aux trois niveaux postulés. Il n'existe aucune procédure automatique (Dubart et Demazières, 1997).

La première étape - étape descriptive - est elle-même constituée de trois phases. La phase 1 consiste à découper le discours en segments décrivant les temps de l'entretien au sein desquels sont identifiés les unités par niveau. Dans chaque entretien, trois niveaux de discours représentés par un code sont distingués :

- niveau des fonctions : les séquences (codées Sn) ;
- niveau des actions : les actants (codés An) ;
- niveau de la narration : les arguments, les propositions pour convaincre l'interlocuteur et inventorier l'univers des possibles (codés Pn).

Les critères d'affectation à un niveau se déclinent comme suit :

- séquences : toutes les unités qui décrivent des évènements, actions ou situations rencontrées par le locuteur et présentées comme des informations sur des faits ;
- actants : intervenants dans le récit qui mettent en scène des relations ;
- propositions argumentaires : unités contenant un jugement ou une appréciation.

Une double indexation des indices représente l'ordre d'apparition et le numéro du segment. Par exemple, A2.3 correspond au troisième actant au sein du deuxième segment.

La phase 2 de la description porte sur le regroupement des unités et leur codage en séquences-types, en actants du récits et en classes d'arguments. La phase 3 est relative au dessin de schèmes provisoires de l'entretien.

La deuxième étape de l'analyse a trait à la production de catégories, ce qui revient à mettre à jour des unités de sens en identifiant *via* des relations de disjonctions et de conjonctions les significations des séquences, des actants et des arguments.

Enfin, dans la dernière étape, les catégories produites sont comparées pour faire émerger les logiques sous-jacentes aux acteurs (*cf.* Annexe 1 pour un exemple illustratif des entretiens menés).

Les développements qui suivent sont consacrés à l'analyse et l'interprétation des données collectées en vue de répondre à l'objectif de cette recherche, consistant à montrer comment la RSE est construite par les acteurs sociaux au cours de leurs interactions et sur la base de leur vécu et de leurs expériences.

### **3. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE**

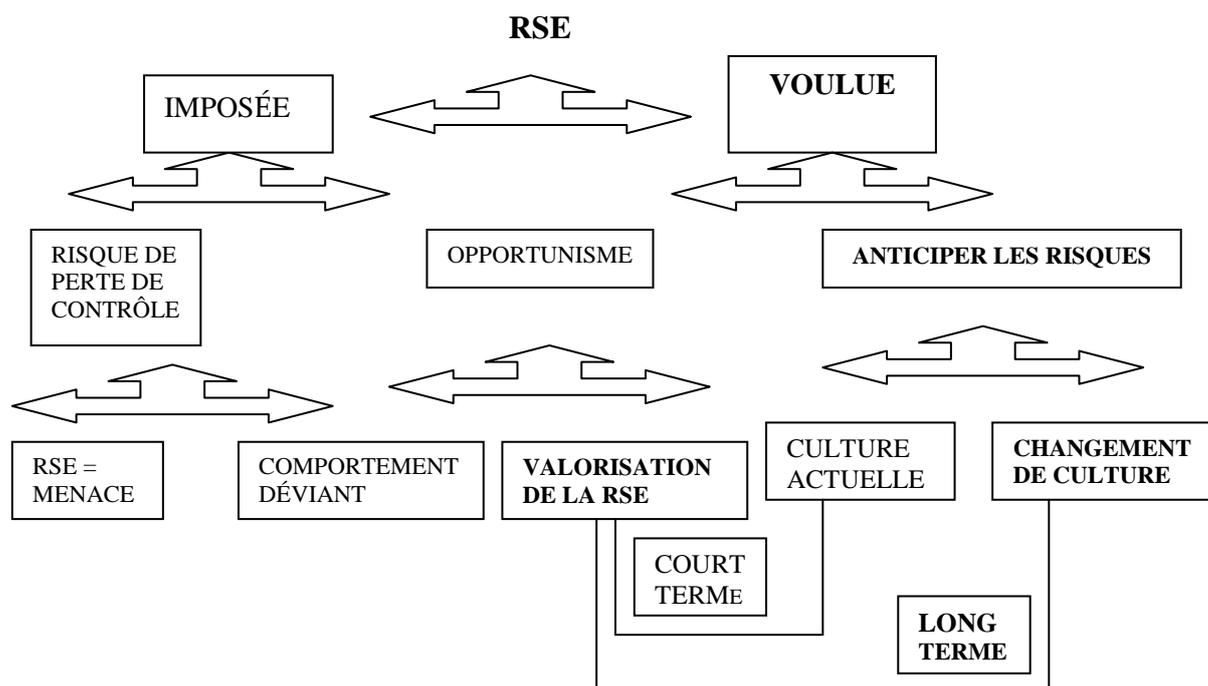
Cette troisième partie analyse les résultats obtenus (3.1) et discute les interprétations qu'ils induisent tout en présentant les principaux apports théoriques et managériaux de cette recherche (3.2.).

#### **3.1. Analyse des entretiens et construction de leurs schèmes**

Afin de construire les schèmes des entretiens, la structure du récit est analysée pour mettre en évidence la logique de construction sociale sous-jacente. Il s'agit d'identifier pour chacun des entretiens les liens de disjonctions et de conjonctions entre catégories de séquences, d'actants et d'arguments.

##### **Analyse de l'entretien de BM, marque verte d'une fédération professionnelle**

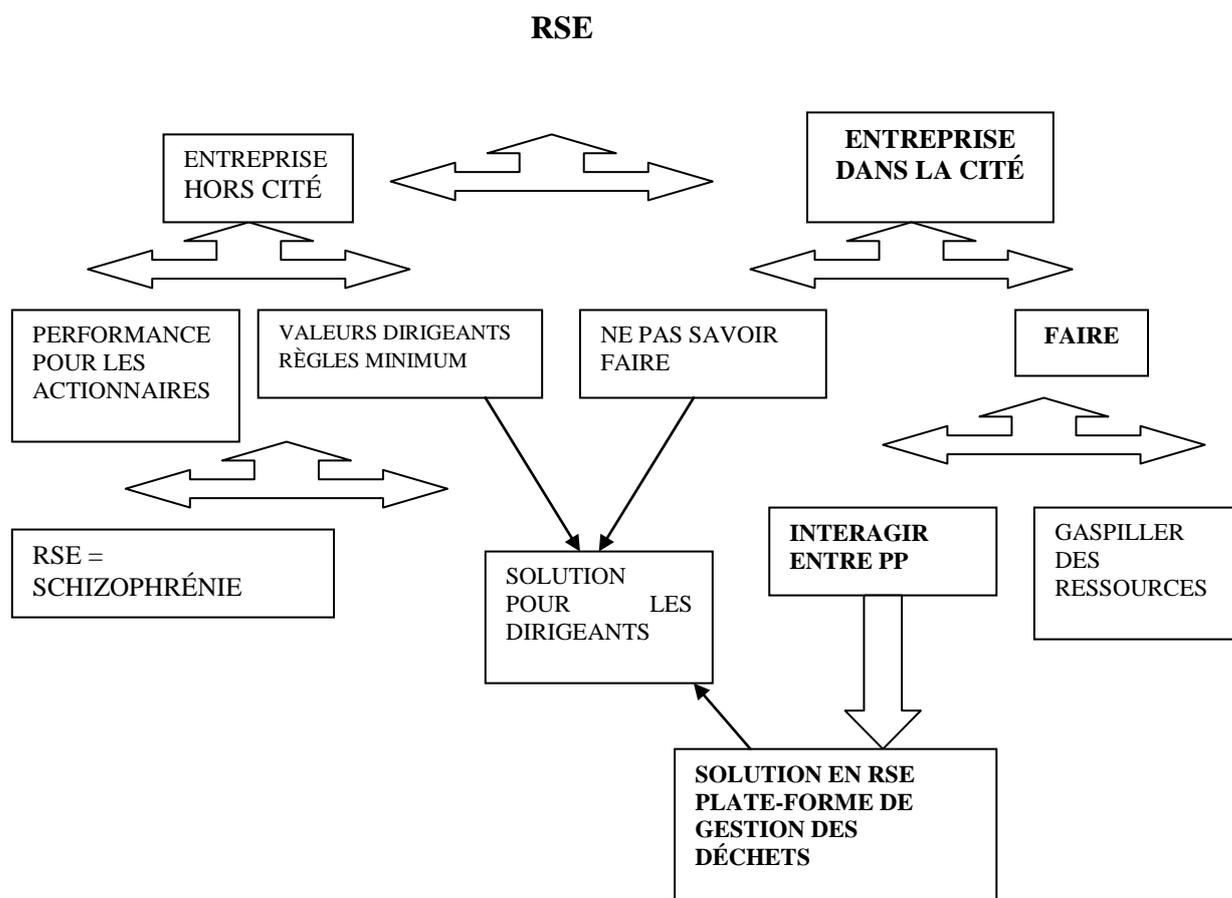
La partition la plus pertinente qui émerge ici est celle opposant les actions en RSE « volontaires » aux actions « imposées ». Les actions imposées par les collectivités ou la loi sont vécues comme une « perte de contrôle », mais peuvent devenir des « opportunités » pour les entreprises. Si l'on reste dans la situation de perte de contrôle, il peut y avoir alors mise en œuvre d'une RSE non voulue comme par exemple la certification ISO. Le comportement opportuniste peut engendrer d'une part, des « comportements déviants » risquant de remettre en question le système RSE mis en place et aboutir à une perte de contrôle. D'autre part, une valorisation de l'action en RSE peut être obtenue en termes de marché, de climat social ou d'avantage concurrentiel. Dans le cadre de la RSE issue d'une démarche volontaire, on observe à la fois un comportement opportuniste (profiter de ressources, de lobbying, etc.), mais aussi une volonté de « prévenir les risques », d'être dans une posture proactive pour contrôler les modes d'action. Dans cette optique, deux visions coexistent. La première s'inscrit dans la « culture actuelle » des acteurs, la RSE étant un moyen d'anticiper des actions coercitives ou de se prémunir contre des accidents engendrant alors une valeur à court terme pour les acteurs. La seconde prône un « changement de culture » allant jusqu'à la rupture pour promouvoir une action en RSE ayant une valeur durable pour les acteurs. La solution construite au fur et à mesure est alors de proposer la mise en œuvre d'un label de développement durable dans les services dont le maître d'œuvre serait la fédération professionnelle.



**Figure 1.** Schème de l'entretien 1 : la RSE comme vecteur de changement culturel de la profession

#### Schème de l'entretien de FA, créatrice d'une nouvelle offre de services

La conception de l'entreprise est l'élément structurant des propos de FA. L'entreprise peut ainsi « être hors de la cité » et alors ne pas jouer son rôle en terme de RSE car l'horizon de la responsabilité est limité par les actionnaires et se traduit par la recherche de performance financière essentiellement. Mais les valeurs du dirigeant peuvent l'amener à vouloir faire du bien et le décalage entre les impératifs économiques financiers et ses valeurs personnelles engendrent une situation de « schizophrénie ». L'entreprise « en société » a quant à elle comme objectif de rechercher la performance économique et sociale en respectant un nombre de règles minimum (intégrant les valeurs du dirigeant et des valeurs personnelles). Le problème de la mise en œuvre opérationnelle peut être facteur de passivité des entreprises. Ces dernières, en ne faisant pas le minimum requis pour être dans la cité, se mettent hors la loi. La mise en œuvre d'un savoir-faire en matière de RSE n'est cependant pas accessible à tous les acteurs, notamment de nombreux gaspillages de ressources (financières et de temps) sont réalisés sans résultat. Le savoir-faire en RSE ne peut être obtenu selon l'interviewé, qu'en interaction avec l'ensemble des parties prenantes concernées par la RSE et en créant une structure simplificatrice de la mise en œuvre et créatrice elle-même de valeur pour la société en terme économique et en terme social. La responsabilité environnementale est alors un moyen de résoudre le dilemme de l'entreprise, acteur de la cité et citoyenne ou acteur hors cité.



**Figure 2.** Schème de l'entretien 2 : faire de la RSE pragmatiquement pour que l'entreprise reste dans la cité

### Schème de l'entretien de MT, consultant, deux projets de RSE

La RSE est posée au travers de deux catégories définissant l'entreprise : d'une part, une vision dissociative, d'autre part, une vision intégrative. Dans le premier cas, l'entreprise n'est pas « mère Teresa », elle n'a pas à se préoccuper de morale, son rôle est d'être performante sur le plan économique. Mais, en même temps, cette démarche pose problème, compte tenu de l'impact négatif de l'entreprise aujourd'hui tant en termes social qu'environnemental. La solution peut être le mécénat mais si l'entreprise s'en contente, cette solution est réductrice. Globalement, l'entreprise est confrontée à un dilemme. Dans une vision intégrative de l'organisation et des acteurs dans la société, le système de valeurs guide les comportements. L'absence de conscience morale entraîne des comportements non responsables. Face à la motivation de bien faire, l'acteur rencontre des contextes favorables à l'action en dehors de l'entreprise, sa position en tant que salarié lui est en revanche défavorable pour pouvoir mettre en œuvre ce qu'il estime relever de la responsabilité de l'entreprise. Face à ces obstacles internes, deux démarches sont possibles en dehors de l'entreprise : soit l'affrontement avec l'entreprise, soit la démonstration que la RSE rapporte - « le nerf de la guerre pour

les entreprises, c'est le pognon » -. La solution est de réaliser la RSE en dehors de l'entreprise en intervenant dans des ONG (appuyer la communication, l'image des pratiques responsables) et en participant à la création d'une organisation exemplaire en terme de RSE et rentable de sorte à encourager des pratiques responsables des entreprises.

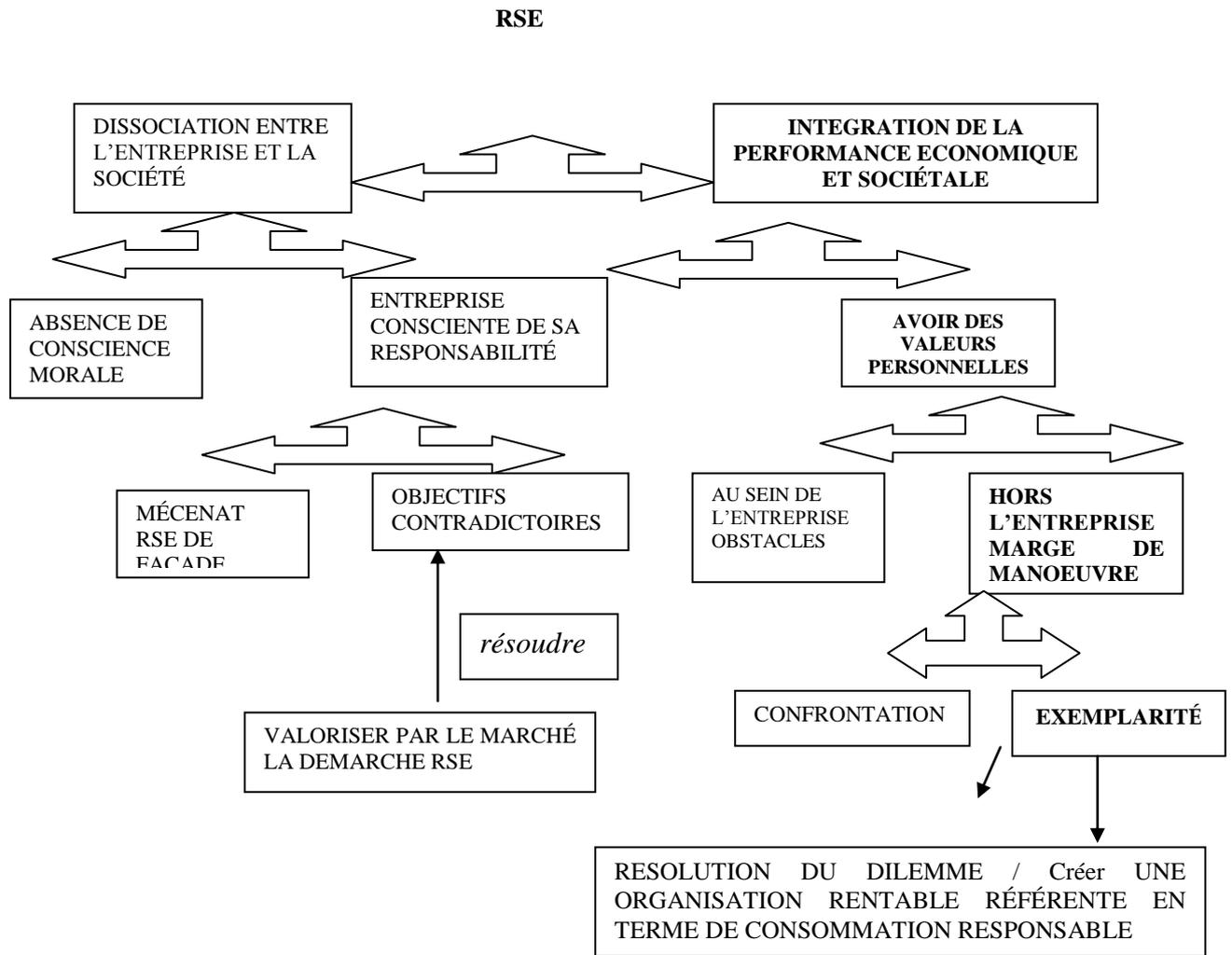
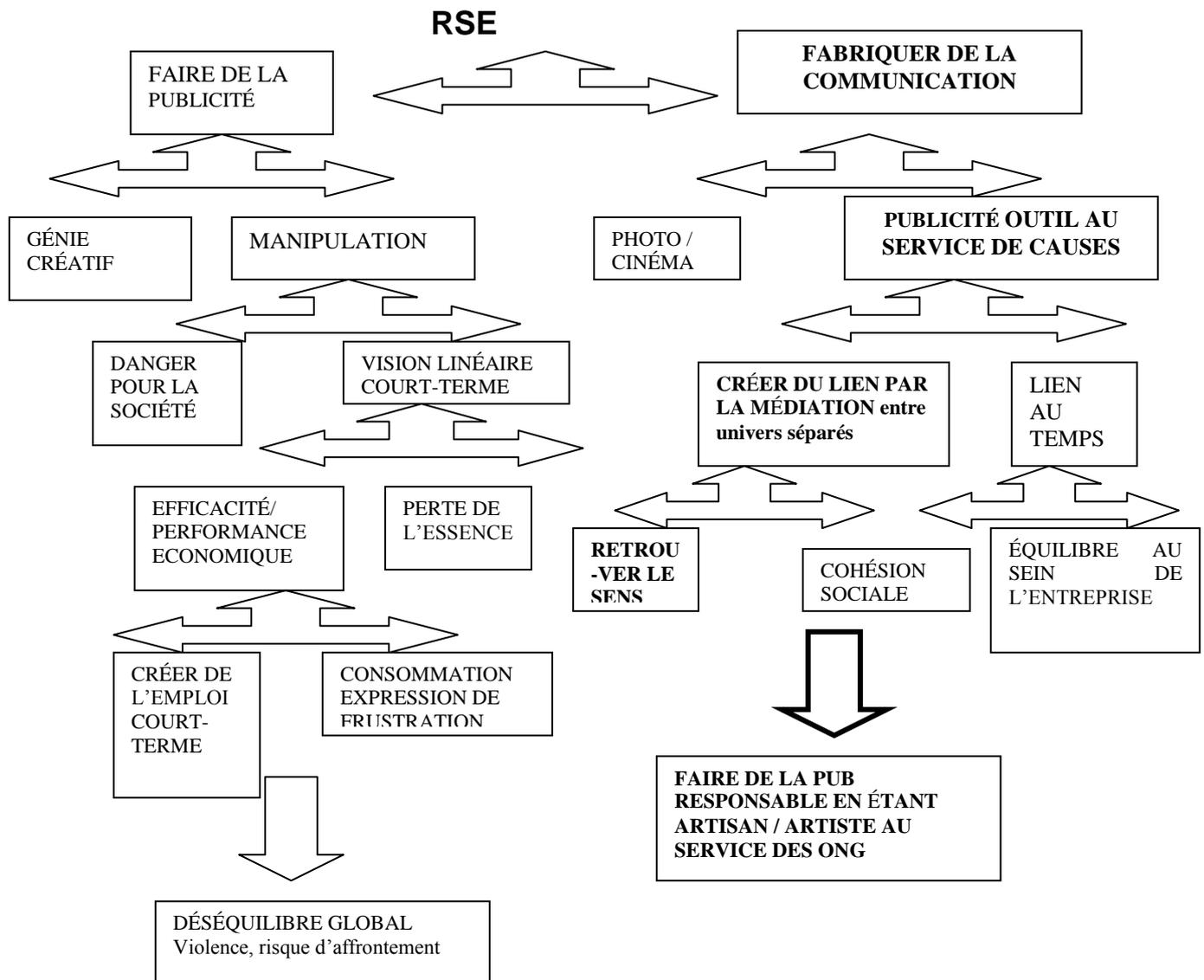


Figure 3. Schème de l'entretien 3 : valoriser par le marché la démarche en RSE

**Schème d’EG, agence de communication**

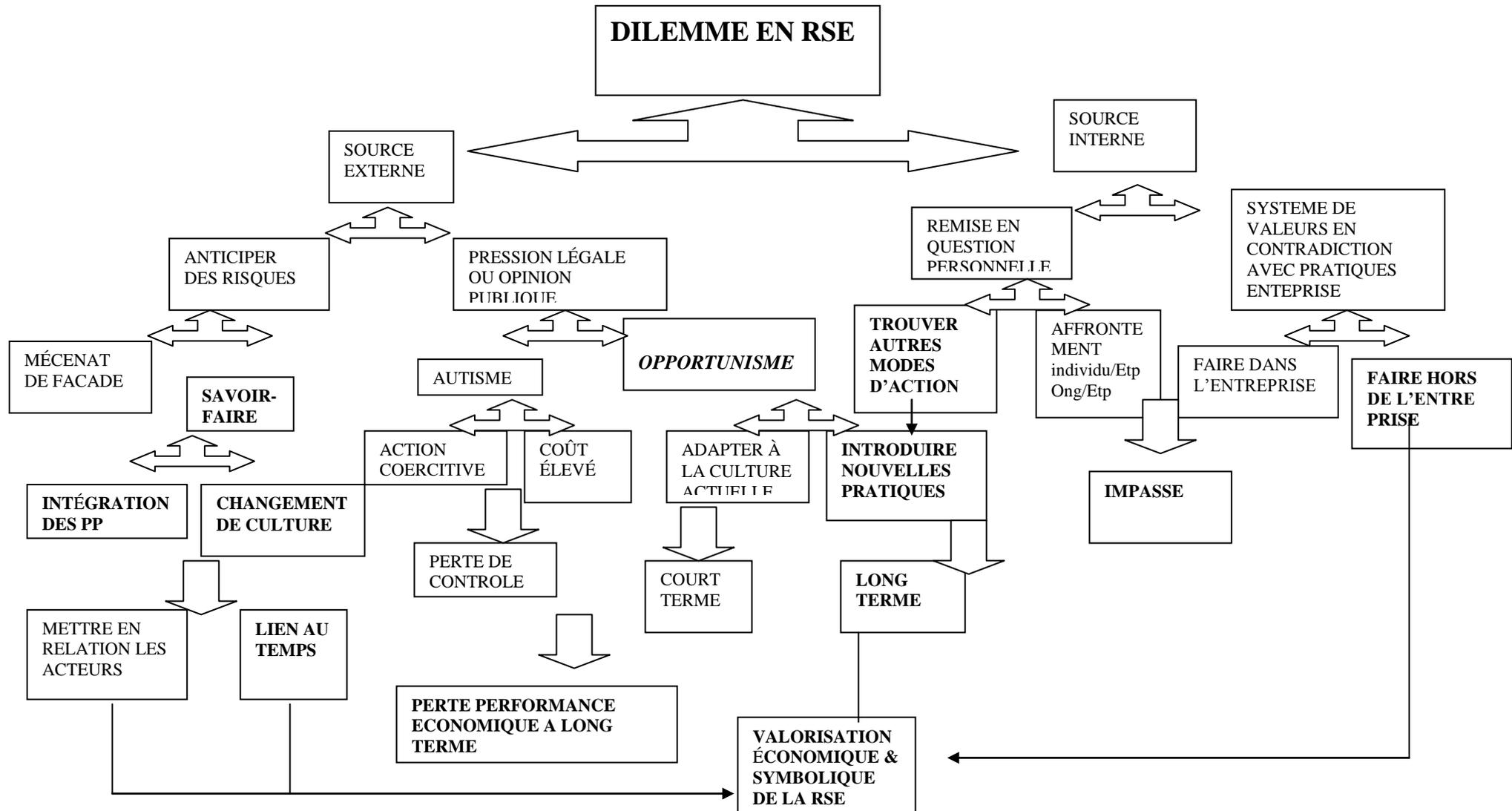
La définition du métier d’EG guide ses propos sur la RSE. Les agences peuvent faire de la publicité ou fabriquer de la communication. Quand elles font de la publicité, elles sont l’expression d’un génie créatif ou le reflet de la manipulation. Dans le premier cas, c’est le métier de l’artiste qui n’a pas grand chose à voir avec la RSE. Dans le second cas, cela dénote d’une vision court-termiste de l’entreprise dans la société qui ne cherche pas l’essentiel mais uniquement la performance économique pour faire acheter, créant ainsi du déséquilibre dans la société. En revanche, fabriquer de la communication revient à réaliser un travail d’artisan dont l’outil est la publicité. Celle-ci peut alors être créatrice de sens si elle se met au service d’organismes qui valorisent le bien public (l’environnement, les hommes). Dans cette optique, la démarche est inscrite dans le long terme et vise la cohésion sociale intra-entreprise et la cohésion entre l’entreprise et la société. La solution est alors pour EG de ne plus travailler dans les agences qui font de la publicité, mais de créer une structure, artisan de la communication.



**Figure 4.** Schème de l’entretien 4 : la RSE, l’équilibre entre les acteurs sociaux

La comparaison des quatre schèmes permet l'identification des entités noyaux, qualifiant des concepts types traduisant la démarche de construction de la RSE des acteurs étudiés.

**Figure 5.** Synthèse des concepts types de la démarche de construction de la RSE issue de l'analyse des quatre cas



### 3.2. Discussion des résultats et apports de la recherche

La mise en place d'une démarche en RSE naît dans les quatre cas d'une situation de dilemme à résoudre. Ce dilemme peut être de source externe (écart entre le comportement de l'entreprise et le contexte réglementaire ou social, ou anticipation de risques de coûts pour l'entreprise), ou de source interne (tension entre les valeurs de l'individu et les pratiques de l'entreprise ou remise en question personnelle de l'activité professionnelle). La recherche de solutions est alors différente selon le contexte. Lorsque l'acteur agit pour le compte de l'entreprise et à sa demande, il doit trouver des solutions liées aux contraintes et aux ressources internes de l'organisation. Si la démarche est volontaire de la part des dirigeants, alors les acteurs apprennent dans un processus d'essai erreurs à mettre en place la RSE au travers d'échanges avec les parties prenantes internes et externes. Mais la RSE ne peut devenir une réelle opportunité à long terme que si elle s'accompagne d'un changement de culture des acteurs. *A contrario*, une vision à court terme risque d'engendrer une perte de contrôle et de performance économique (retrait de ressources, coûts plus lourds car non négociés, lois plus coercitives, perte de confiance des parties prenantes). Dans le cas d'une démarche individuelle, la solution ne peut pas être trouvée au sein de l'organisation et nécessite d'inventer un nouveau mode d'action pour les acteurs. L'issue dans les deux cas est trouvée au travers de l'établissement de liens avec des acteurs légitimes en terme de RSE, à savoir les associations et ONG qui savent faire. Dans tous les cas, les acteurs favorisent le partenariat à l'affrontement et définissent leur action dans le cadre du système actuel comme moyen de corriger des modes d'action déviants mais non pas coupables. Le principal levier pour encourager les comportements attendus est la valorisation économique de l'action en RSE.

Que signifient alors ces solutions apportées aux dilemmes vécus ? D'abord, les acteurs semblent chercher à être moins aveugles à l'égard des conséquences de leurs décisions. Ainsi, dans les différentes situations étudiées, les acteurs discutent, testent, remettent en cause ou trouvent ailleurs des solutions quand par exemple l'organisation n'est pas prête à accueillir ce qui est considéré comme relevant de la RSE. Ils considèrent dans cet esprit l'exploitation de l'expérience comme une stratégie fructueuse. Cette démarche pragmatiste s'écarte de celle reposant uniquement sur l'intérêt égoïste éclairé puisqu'elle permet aux acteurs de considérer les problèmes sous-jacents de l'organisation et de la société dans leur ensemble. Dans cette perspective, les organisations sont vues comme des moyens devant être utilisés pour des objectifs humains et non comme des propriétés devant être défendues.

La focalisation dans les cas étudiés sur la capacité humaine à comprendre et, dans certaines situations à résoudre les problèmes, ne doit pas être cependant confondue avec la notion de rationalité ou d'utilitarisme. Les expériences organisationnelles sont riches d'émotions tant négatives que positives, de comportements dits irrationnels, etc. de telle sorte qu'il n'est guère envisageable de rapprocher

l'intelligence pragmatiste de la rationalité putative. Les émotions peuvent en effet améliorer la décision (Frank, 1988), et dans cette optique, elles peuvent être considérées comme un paramètre relativement important dans le contexte des expériences dans lesquelles les praticiens essayent de résoudre les problèmes rencontrés. L'utilitarisme (voir à ce sujet la critique de l'utilitarisme par Rawls, 1971) n'est pas non plus de mise dans la mesure où la valeur pragmatiste ne constitue pas « un pseudonyme de l'utilitarisme » (Wicks et Freeman, 1998). Les principes utilitaristes, quand ils sont appliqués aux organisations et à l'expérience sociétale, peuvent faire partie de l'approche pragmatiste à cause de leur centrage sur les conséquences. Vu dans cette optique, « l'utilitarisme ...nécessite une évaluation rigoureuse, objective et impartiale des conséquences...Un outil puissant de raisonnement moral, c'est une technique qui vaut la peine d'être maîtrisée » (DeGeorge, 1990).

Cependant, les comportements dont les conséquences font l'objet d'évaluation et de jugement (Einhorn et Hogarth, 1978), sont associés quelque peu à des normes, générées dans un contexte organisationnel continu où les décisions sont liées aux problèmes quotidiens, ordinaires, issus des interactions organisations environnement (ou entreprises société). Les expériences passées, intégrant tant les succès que les échecs, forment un processus historique ou un continuum de pensée constitué des problèmes rencontrés. Ce processus produit des conventions et des traditions, accumulées historiquement, qui agissent comme des guides et des principes généraux pour l'exécution d'actions et la conduite des individus et des organisations vers les objectifs. Dès lors, les normes sont déterminées par l'expérience antérieure, mais atténuent en même temps la dépendance de sentier en intégrant l'information nouvellement générée. Ce processus, fondé sur l'expérience et résolvant des problèmes, est la source des valeurs opérationnelles et partant, le guide comportemental des praticiens. Par ailleurs, la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Goodpaster, 1991) nous apprend que le processus de formation des valeurs va au-delà des frontières de la firme. Les problèmes que les organisations rencontrent, tout autant que les valeurs sous-jacentes aux décisions, sont le résultat des interactions firme environnement, eu égard à un ensemble d'intérêts en tension (attentes, cultures, communautés, marchés, etc.). Partant, plus les intérêts de ces parties prenantes sont antinomiques, diversifiés et complexes, plus les valeurs résultantes le sont. La prise en compte de ces intérêts élargit la base expérientielle des acteurs et la quête pragmatique de résultats satisfaisants devient ardue parce qu'elle concerne toute une variété de valeurs (sociales, politiques, religieuses, ethniques, etc.), devant être incorporées dans les règles et les normes.

Ces normes et ces valeurs (parcours personnel, incidents, événements, éducation, etc.) sont, dans les quatre cas étudiés, socialement contextuelles, issues de l'expérience opérationnelle et utilisées comme guides décisionnels dans le but de résoudre des problèmes et de saisir des opportunités. Nous sommes loin ainsi d'individus ou d'organisations atomisés, faisant appel seulement à une conscience morale intrinsèque, mystique ou à une conception morale mythique et réifiée.

Cependant, comme dans la philosophie pragmatiste, les intérêts et les désirs se forment seulement en référence à des problèmes ou des situations problématiques, il est important d'expliquer ces derniers de peur que la théorie ne tombe dans le piège du dilemme utilitariste. Des dispositifs généraux sont nécessairement définis, mais la contingence et la construction de la situation doivent être identifiées - la contingence parce que les problèmes sont souvent les résultats non prévus des actions entreprises dans un monde incertain, et la construction parce que les institutions et les conventions aident à définir ce qu'est un « problème ». Les sociologues et les évolutionnistes nous apprennent que les acteurs, dans un environnement incertain, s'appuient sur des principes généraux et autres dispositifs sociaux pour structurer la situation. Ce qui nécessite ici des conventions, entendues comme système d'anticipations mutuelles par rapport aux compétences et aux comportements des autres (Storper et Salais, 1997). Les conventions diffèrent des normes, dans la mesure où elles ne sont ni obligatoires ni explicitement contraintes. Ce sont des manières établies de faire les choses qui permettent aux individus de coordonner les anticipations. Pour les chercheurs académiques, les conventions permettent d'obtenir une certaine prise sur le problème considéré sans le définir totalement *a priori*. Quand les pratiques ne sont pas couronnées de succès (au regard des termes et des attentes des acteurs) dans un monde incertain, les acteurs envisagent de nouvelles voies de construire la coordination.

**Sur le plan des apports théoriques**, cette recherche montre que la prise en compte de la RSE ne peut être réalisée sans référence à l'expérience réelle des parties impliquées - il faut ainsi laisser de la place à la nouveauté. Dès lors, la situation (ou le cas) acquiert un pouvoir explicatif fort, mais ceci constitue une opportunité, non une menace. Un schéma pragmatique d'action encourage la théorisation à partir des problèmes, apte à traiter des contingences historiques et de l'incertitude, même si elle centre l'attention sur des ruptures probables des conventions. Cette explication, qui pousse à considérer en même temps les situations affrontées comme guides pour la résolution des problèmes futurs - ce dualisme positif/normatif -, questionne les pratiques établies, aide à construire de nouvelles conventions (établir des conjectures de fins pour résoudre un problème), et à traiter de nouvelles situations et de nouveaux problèmes. Par le truchement de la délibération autour de solutions pour les problèmes nouveaux, il est possible de formuler une nouvelle connaissance et de meilleures solutions aux anciens problèmes ; la théorie pragmatiste vise ainsi tant la description que la prescription. Dewey (1922 : 236) estimait que « l'acceptation de fins fixées est un aspect de la dévotion de l'homme à l'idéal de la certitude ». Si celle-ci est ce qu'on exige des approches sociales, ce peut être troublant. Cependant, si nous acceptons que notre incapacité de tout savoir ne signifie pas que nous ne savons rien, nous permettons à la théorie « d'avancer comme mouvement à partir de la connaissance actuelle, plutôt qu'à travers une vérité absolue » (Sommers, 1998 : 724), la science sociale peut être une entreprise de résolution des problèmes. Elle peut souligner, par exemple, que la coopération entre les acteurs est mieux saisie par la création d'institutions et de pratiques pour expérimenter conjointement

de nouvelles solutions au lieu d'affirmer par exemple trivialement qu'il est impossible de rendre les firmes socialement responsables dans la mesure où leur objectif est avant tout financier.

**Sur le plan pratique**, cette recherche fondée sur la quête de solutions a trois conséquences. La première a trait à l'émergence d'une double vision, sensibilisant les individus à des caractéristiques alternatives à une situation, multipliant les voies pour voir les faits et planifier les actions, même quand un engagement existe déjà pour certaines actions. Des objectifs, toujours en vigueur, aident les individus à reconnaître qu'ils ont des voies alternatives pour construire une situation.

La deuxième conséquence est que les objectifs RSE restent d'actualité même quand l'action engagée favorise un but au détriment d'un autre. Certaines décisions peuvent ne pas violer les critères RSE, ou du moins peuvent constituer les meilleures options disponibles à un instant t. Mais en laissant cohabiter un certain nombre d'objectifs on indique que la RSE doit être prise en compte même quand les considérations économiques prévalent. Cette réflexion peut inciter les dirigeants à préserver, et peut être améliorer, les intérêts des parties prenantes non saillantes pour le moment. Quand la RSE est seulement une affaire de respect de droits parfaits, et d'évitement des choses non éthiques, elle n'est pas prise en considération tant que rien de mauvais ne s'est produit et qu'aucune ligne n'est transgressée. Mais lorsqu'un ensemble de buts doit être estimé, les dirigeants peuvent trouver le moyen de manipuler « le périphérique » à partir des buts subordonnés à un choix particulier.

La troisième conséquence est qu'avec l'existence de dilemmes ou d'objectifs en tension, les acteurs peuvent être poussés à inventer des voies créatives pour opérer au travers des problèmes enchevêtrés. Ce qui invite à de nouvelles façons d'envisager les situations et de nouvelles possibilités, générant ainsi des approches non conventionnelles pour aborder les conflits, conflits qui existent même si la pensée stricto-économique tend à ignorer leur présence. Des recherches expérimentales (Higgins et Chaires, 1980) ont laissé entendre que les individus sont plus performants dans la résolution des tâches difficiles - quand ils sont conduits à voir les matériels à leur disposition non comme une boîte d'outils mais comme une boîte *et* des outils (Margolis, 1998). Les solutions constructives peuvent émerger quand les individus sont incités à identifier l'ensemble des options à leur disposition. Dès lors, organisations et « porteurs de RSE » peuvent trouver des solutions ensemble, les outils ne devant pas bloquer l'utilisation de la boîte. Similairement, la RSE ne doit pas être un obstacle à la mise en place de solutions pratiques, mais doit servir comme moyen de les utiliser ou de les compléter.

## CONCLUSION

Cet article a examiné les apports de la posture pragmatiste à l'étude de la RSE en s'appuyant sur l'utilisation des récits de vie comme outil méthodologique pour la prise en compte des phénomènes qualitatifs, processuels et longitudinaux. La recherche a mis en évidence la pertinence de cette posture à la compréhension de la façon dont les acteurs construisent les réponses à apporter aux

problématiques de la RSE. Celle-ci est le résultat de l'interaction des acteurs, qui s'appuient sur leurs expériences passées et présentes pour développer les solutions requises. Les situations traitées émergent alors avec un pouvoir explicatif significatif, elles sont en même temps susceptibles de servir de guides normatifs aux problèmes à venir pour des situations identiques. L'analyse proposée est ainsi novatrice dans le champ de la RSE dans la mesure où elle fait des individus et des organisations des acteurs non atomisés, sociaux, en interaction continue, réfléchissant d'une manière créative et concrète aux situations auxquelles ils sont confrontés. Cette analyse révèle en même temps des potentialités intéressantes pour comprendre d'une manière concrète les problèmes vécus par les acteurs dans d'autres domaines des sciences de gestion.

En prenant comme cadre de référence le pragmatisme, l'intérêt de ce travail aura été de mettre en évidence le rôle moteur de la RSE pour stimuler les acteurs à s'engager dans une meilleure compréhension de l'interaction entre la société et l'organisation et pour rechercher des solutions créatives tant en termes organisationnels, qu'en termes de positionnement de marché ou d'innovations produits.

Cette recherche mériterait cependant d'être enrichie par un recueil d'informations complémentaires auprès d'autres acteurs ayant participé au processus de résolution des problématiques en RSE, notamment les individus réfractaires dans le but d'évaluer le type de chemin utilisé dans ce cas pour éviter ou retourner le processus de mise en œuvre de la RSE. On pressent en effet dans le discours des interviewés l'importance d'un ensemble d'acteurs ayant joué un rôle de freins dans le développement des pratiques en RSE. Ce regard plutôt « négatif » à l'égard de la RSE accroîtrait la compréhension des modes d'action et des motivations pouvant contrer le développement de la RSE au sein des organisations. Les résultats obtenus seraient également améliorés en ayant recours à un échantillon d'individus concernés par d'autres problématiques ou à d'autres types d'acteurs. En outre, la méthode des récits de vie, aussi riche soit-elle, n'évite pas le biais de désirabilité sociale et de rationalisation *a posteriori* de l'interviewé. Une analyse plus aboutie des processus psychologiques déployés par l'interviewé permettrait d'améliorer la compréhension du discours. Cette analyse relève cependant, comme le soulignent Demazières et Dubar (1997), du domaine psychanalytique.

## Références bibliographiques

- Abrams F. (1951), Management's Responsibilities in a Complex World, *Harvard Business Review*, 24(3), 29-34.
- Alkhafaji A.F. (1989), *A Stakeholder Approach to Corporate Governance : Managing in a Dynamic Environment*, New York : Quorum Books.
- Anderson J. W. Jr (1989), *Corporate Social Responsibility*, New York : Quorum Books.
- Anshen M. (1974), *Managing the Socially Responsible Corporation*, New York : MacMillan.
- Bentham Jeremy (1834), *Déontologie, ou science de la morale*, Tome 2, Traduction française, Paris : Charpentier.
- Bertaux D. (1997), *Les récits de vie*, Paris : Nathan.
- Brummer J. J. (1991), *Corporate Responsibility and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, New York : Greenwood Press.
- Buchholz R. A., Rosenthal S. B. (1997), Business and Society : What's in a Name, *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(2), 180-201.
- Carroll A. B. ( 1979), A Three-Dimensional Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll A. B. (1996), *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management* (3<sup>rd</sup> Ed.), Cincinnati : Southwestern.
- Chirstian D., Boudès T. (1998), Vers une stratégie narrative, il était une fois la stratégie, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 120, 110-119.
- Daft R. L., Weick K. (1994), Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- DeGeorge R. (1990), *Business Ethics*, New York : MacMillan
- Demazières D., Dubar C. (1997), *Analyser les entretiens biographique : l'exemple de récits d'insertion*, Paris : Nathan, collection Essais et Recherches.
- Dewey J. (1920), *Reconstruction in Philosophy*, New York : Henry Holt.
- Dewey J. (1922/1957), *Human Nature and Conduct*, New York : The Modern Library.
- Dewey J. (1958), *Experience and Nature*, New York : Dover
- Donaldson T. (1982), *Corporations & Morality*, Englewood Cliffs; NJ : Prentice Hall.
- Donaldson T. (1989), *The Ethics of International Business*, New York : Oxford University Press.
- Donaldson T., Dunfee T. (1994), *Ties That Bind : A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston : Harvard Business School Press.
- Einhorn H. J., Hogarth R. M (1978), Confidence in Judgement : Persistence of Illusion of Validity, *Psychological Review*, 85, 395-416.
- Frank R. H. (1982), *Passions Within Reason : The Strategic Role of the Emotions*, New York : W W. Norton.
- Frederick W. C. (1992), Social Issues in Management : Coming of Age or Prematurely Grey ? Paper presented to the Consortium of the Social Issues in Management Division, *Annual Meeting of the Academy of management*, Las Vegas, NV.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : Pitnam.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago : University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, September 13, 122-126.
- Giroux N. (2000), L'analyse narrative de la stratégie, *Actes du IXème Congrès de l'AIMS*, Montpellier.
- Goodpaster K. E. (1991), Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1, 53-73.
- Higgins E. T., Chaires W. M. (1980), Accessibility of Interrelational Constructs : Implications for Stimulus Encoding and Creativity, *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 348-361.
- Hill C. W. L., Jones T. M. (1992), Stakeholder-agency Theory, *Journal of Management Studies*, 29, 131-154.
- Joas H. (1993), *Pragmatism and Social Theory*, Chicago : University of Chicago Press.
- Joas H. (1996), *The Creativity of Action*, Chicago : University of Chicago Press.

- Legrand J.-L., (1989), Glossaire commenté, in Pineau G., Jobert G. (Ed.), *Les Histoires de vie*, Tome II, Paris : L'Harmattan.
- Levitt T. (1958), The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 36, 41-50.
- Margolis J. (1998), Psychological Pragmatism and the imperative of Aims : A New Approach for Business Ethics, *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 409-430.
- Nozick R. (1977), *Anarchy, State & Utopia*, New York : Basic Books.
- Porac J. F., Thomas H. (2002), Managing Cognition and Strategy : Issues, Trends and Futures Directions in A. Pettigrew, H. Thomas H., R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, London : Sage Publications, 165-181.
- Ragin C. (1994), *Constructing Social Research*, Thousand Oaks : Pine Forge Press.
- Rawls J. (1971), *Theory of Justice*, Traduction française : Théorie de la justice, Paris : Seuil, Collection Points.
- Simon H. (1957), *Models of Man. Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Settings*, New York : John Wiley & Sons.
- Simon H. (1979), Rational Decision Making in Business Organizations, *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Solomon R. C. (1992), *Ethics and Excellence : Cooperation and Integrity in Business*, New York : Oxford University Press.
- Somers M. R. (1998), We're No Angels : Realism, Rational Choice, and Relationality in Social Science, *American Journal of Sociology*, 104(3), 722-784.
- Stern R. N., Barley S. R. (1996), Organizations and Social Systems : Organization Theory's Neglected Mandate, *Administrative Science Quarterly*, 41, 146-162.
- Storper M., Salais R. (1997), *Worlds of Production : The Action Frameworks of the Economy*, Cambridge : Harvard University Press.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand oaks, CA : Sage Publications.
- Wicks A.C., Freeman R.H (1998), Organization Studies and The New Pragmatism : Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics, *Organization Science*, 9(2), 123-140.
- Wood D. J., Jones R. E. (1995.), Stakeholder Mismatching : A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 2, 229-267.
- Wren D.A., Greenwood R. G. (1998), *Management Innovators : The People and Ideas That Have Shaped Modern Business*, New York : Oxford University Press.

## ANNEXE 1 – Exemple d’analyse d’un récit de vie

### Analyse de l’entretien avec B.M. ingénieur environnement-sécurité

M. BM est ingénieur Environnement-Sécurité dans une Fédération professionnelle de l’imprimerie et de la communication graphique depuis 1996. Suite à une rencontre dans le cadre d’un réseau de travail sur une plateforme de gestion des déchets, M.BM a accepté de nous accorder une interview d’une durée de deux heures pour raconter comment a été mis en place la marque Imprim’vert visant à encourager des bonnes pratiques environnementales de la part des imprimeurs. Puis, nous lui avons soumis l’analyse à titre de validation, ce qui a donné lieu à un second échange d’une heure.

Dans le respect de la démarche d’analyse structurale, les trois niveaux de description du récit ont été identifiés :

#### 1- Séquences-types de l’entretien :

- Prémisses d’Imprim’vert
- 1991/1992 : rédaction d’un guide de l’environnement à la Fédération
- 1996 : embauche de BM et création du poste d’ingénieur environnement-sécurité
- 1997 : mise en accusation de pollution des imprimeurs du Mans par la Ville du Mans
- 1999 : proposition de la création d’une marque Imprim’vert par le Chambre des métiers de la région Centre
- Naissance d’Imprim’vert
- 1999 : agence de l’eau de la région Centre définit les imprimeurs, les pressing et les garages comme cibles prioritaires pour l’adoption de bonnes pratiques environnementales
- 1999 : la Chambre régionale des métiers du Centre est incitée par des financements à créer une marque « verte »
- 1999 : demande pressante des fournisseurs auprès des imprimeurs pour respecter un décret de 1958 concernant le traitement des déchets a priori destiné aux grandes entreprises qui serait étendu à l’ensemble des organisations
- 1998/1999 : création des emplois jeunes, main d’œuvre disponible pour mettre en place des actions de sensibilisation à l’environnement
- 1999 : volonté politique de protection de l’environnement traduite en possibilité d’obtenir des subventions
- 1999 : volonté de la fédération de faire du lobbying au ministère
- 1999 : naissance de la marque Univers Graphique par la région Haute-Garonne (identique à Imprim’vert)
- 1999 : problème relationnel entre BM et chargée de mission Centre
- 2001- aujourd’hui : Développement d’Imprim’vert
- 2000/2001 (information pas précise) : Départ de la chargée de mission
- 2001 : extension d’Imprim’vert à la France entière
- 2001-aujourd’hui : une démarche tâtonnante et basée sur le volontariat
- la définition des critères Imprim’vert : adaptation aux circonstances
- les différentes démarches Imprim’vert selon les acteurs (mauvais exemple, bon exemple, idéal) (S14)
- Les problèmes
- pendant 3 ans :
- perte de 3 ans en terme de méthode
- perte de ressource avec les emplois jeunes
- tout le long et encore :
- problème de distorsion de concurrence
- problème d’application du cahier des charges
- problème d’autorité
- problème de positionnement contradictoire de la fédération / pp internes /pp externes
- les réussites
- une vraie marque professionnelle attractive pour les clients et les imprimeurs
- le développement d’une démarche efficace depuis 3 ans
- le développement de compétences de la fédération
- éviter ISO 14001

- partenariat avec les collectivités
- gain de crédibilité (en interne et en externe grands groupes)
- exportation du concept
- image positive auprès des salariés / opinion publique
- atout de différenciation / concurrence italienne ou espagnole
- Imprim'vert : un changement de culture
- introduire le client dans la démarche
- ouverture vers l'extérieur / l'imprimerie a toujours été ouverte
- mais toujours la culture du résultat
- image auprès des jeunes
- problème de concurrence internationale
- des produits dérivés Imprim'vert ?
- aujourd'hui : des limites
- développement limité selon les agences de l'eau et les villes
- développement trop contraignant / chambre des métiers
- démarche de contrôle trop lâche selon la fédération
- pas de solution en l'état
- recherche de solution ailleurs
- visite des certificateurs
- négociation certification commune
- recherche financements
- visite du ministère
- rencontre d'une responsable au ministère
- solution
- mise en œuvre actuelle de la solution
- partenariat avec fgs
- réunions de travail
- négociation avec les collectivités
- projets pour l'avenir nouveau positionnement de la fédération sur le développement durable
- nouvelle position de la fédération / imprimeurs
- chantier relation entreprise / collectivités
- nouveau chantier pour un changement de culture : prévention des risques
- attente de validation politique de la direction de la fédération

Au chômage, BM propose ses services au délégué général de la FICG. En 1996, il est recruté pour créer un poste d'ingénieur environnement sécurité pour encourager la prise de conscience des imprimeurs sur ces thématiques alors peu prises en compte. En 1999, un incident de pollution met en cause les imprimeurs du Mans et provoque une pression importante de la part de l'agence de l'eau et la ville sur la chambre des métiers pour encourager un changement de pratiques. Cet incident inscrit dans un environnement global –budget ministériel, réglementation, concurrence internationale, pression des collectivités et des fournisseurs, problème d'image des imprimeurs - favorable au développement des pratiques environnementales justifie l'engagement de BM dans la démarche de création d'une marque professionnelle « écologique ». Le projet patine un peu au départ en raison de problème relationnel entre BM et une collaboratrice de la chambre des métiers. Le départ de celle-ci permet l'engagement complet de BM. La démarche a du mal à être acceptée au départ mais au fur et à mesure d'opportunités et d'expériences la méthode est affinée et BM réussit à faire adopter la marque Imprim'vert par les membres de la FICG. Mais le développement connaît des limites et aujourd'hui de nouvelles solutions sont recherchées pour résoudre ses insuffisances. En outre, suite à différentes rencontres avec des acteurs extérieurs (collectivités, certificateurs, membres du ministère) et à l'analyse de l'évolution de la réglementation en terme de prévention des risques, BM entrevoit de nouvelles manières d'ancrer l'imprimerie dans la société notamment avec la volonté d'assurer un contrôle plus strict des pratiques environnementales et d'associer à celles-ci de bonnes pratiques sociales. Aujourd'hui, un projet de label est ainsi en cours de validation et dans l'attente d'un accord politique.

## 2- Les actants du récit

Le premier actant est BM qui se présente comme un observateur au départ d'un événement et qui dans la position de narrateur ne s'implique pas au départ dans le récit. Il parle de lui-même souvent à la troisième personne « on » et s'inclut dans une entité supérieure la fédération. Le « je » revient quand il parle de son opinion personnelle, de ses relations interpersonnelles et de ses « sentiments ». Ce n'est qu'au milieu de

l'entretien qu'il se qualifie relativement à son poste, ses compétences d'ingénieur. Son métier évolue en fonction des évènements et il a du accéder à une légitimité en terme de connaissance du métier et du secteur (crédibilité qui ne lui est pas encore accordée par tous les acteurs locaux, notamment les chambres de métier). Il vit d'ailleurs mal le problème d'autorité qu'il a vis-à-vis de certaines organisations locales. Face aux récalcitrants, il n'a d'autre solution que la négociation ou la créativité. « il ne peut pas déclencher le contrôle » qui serait le plus efficace selon lui mais ce n'est pas son rôle. Cependant, son pouvoir de persuasion augmente grâce à deux leviers, l'évolution de la réglementation et les attentes des clients. Aujourd'hui, il est reconnu par un grand nombre d'acteurs comme compétent en terme technique mais aussi en terme de négociateur, de politique, de pédagogue. Son rôle évoluant vers un champ plus large, il ressent les limites de son expertise en terme de volet social du développement durable.

( Moi/je/mon avis)

Le second rôle est occupé par la Fédération omniprésente dans l'histoire mais en filigrane, BM la représente, est soumis à ses décisions et s'appuie sur elle pour être crédible et légitime auprès des membres. Par ailleurs, il a des comptes à lui rendre et doit défendre ses intérêts financiers et d'image. La fédération est identifiée sous trois vocables : l'institution centrale, la représentante de membres adhérents, le délégué général. Et selon, la forme qu'elle prend son influence sur le processus de mise en œuvre d'Imprim'vert par BM, varie. Elle est respectivement de nature institutionnelle, de nature politique ou de nature affective.

La fédération/on/mon délégué général/

Les collectivités territoriales et l'agence de l'eau sont les acteurs coercitifs du projets. Elles constituent la menace principale qui peut engendrer perte de réputation, réglementation pénalisante, procédure judiciaire pour les imprimeurs. Elles agissent comme motivation négative sur l'intégration d'une démarche environnementale. Le travail de BM est d'en faire des partenaires pour soutenir son action en terme de ressources (« les financeurs »). En outre, leur compréhension est recherchée pour admettre les contraintes des imprimeurs. Actuellement, il négocie avec elles des délais de mise en œuvre des pratiques environnementales.

Deux autres acteurs agissent comme motivation négative. D'une part, les concurrents étrangers qui remettent en question les parts de marché des imprimeurs. Il faut donc se différencier et à adopter un positionnement national sur l'environnement. D'autre part, les fournisseurs qui par une erreur d'interprétation de la réglementation demandent aux imprimeurs de gérer leurs déchets.

Un actant important concerne les chambres des métiers du Centre qui a été à l'origine du processus de la création d'Imprim'vert. Cet actant représentée par une chargée de mission était en désaccord au départ avec BM entraînant la création d'une marque verte concurrente par une autre Chambre des Métiers (Haute-Garonne). Une fois la personne partie, le processus est débloqué et la marque Imprim'vert est récupérée par BM et peut être diffusé à l'ensemble des autres Chambres des métiers. Les chambres des métiers sont des intermédiaires indispensables pour BM (possèdent les contacts et sont proches des imprimeurs). Mais, la relation entre BM et la Chambre des métiers est difficile. Leur vision de l'enjeu environnemental n'est pas le même que celui de BM. Il y a selon BM les bons et les mauvais joueurs selon l'adhésion à la vision défendue par la fédération en la personne de BM. Ainsi, la situation idéale est celle de l'Ile-de-France car le processus est totalement défini et contrôlé par la fédération. En revanche, les chambres des métiers qui remettent en question les critères d'Imprim'vert ou l'appliquent a minima sont considérées comme dangereuses car elles risquent de mettre en péril le dispositif. L'attitude de certaines d'entre elles envers BM et la fédération est perçue comme condescendante. En conséquence de quoi, BM se sent plus libre de définir des règles plus strictes sur l'accès à un label environnemental.

Les imprimeurs et les photographes cibles de l'action Imprim'vert ne sont jamais remis en question. Ils sont à la fois des membres, des adhérents, des partenaires et des clients pour la Fédération et BM. Ils sont les « enfants » à protéger de leurs mauvaises pratiques et à protéger de la concurrence. Leur responsabilité est rarement engagée dans le discours. Ils semblent être de bonne volonté vis-à-vis de la démarche environnementaliste mais soumis à de fortes contraintes. Ils nécessitent donc attention et soutien.

Leur perception de la responsabilité environnementale évolue au cours de l'histoire d'Imprim'vert et du fait d'un contexte de plus en plus difficile, leur intérêt pour la marque verte s'accroît.

Les clients des imprimeurs sont les acteurs providentiels qui sont selon BM les principaux stimulants du développement des bonnes pratiques environnementales. Leur rôle n'a été identifié que tardivement au grand regret de BM. La démarche actuelle s'appuie largement sur leur sensibilisation au projet.

De nouveaux acteurs apparaissent au fur et à mesure du projet. Le ministère de l'environnement et le secrétariat d'Etat de l'Artisanat sont considérés comme un pourvoyeur de ressources (financières) mais aussi comme des acteurs à séduire - par le lobbying - pour limiter la réglementation pénalisante en démontrant que le secteur est un « bon élève ».

En outre, le hasard a permis à BM d'identifier une solution originale à mettre en œuvre grâce à une chargée de mission du secrétariat d'Etat qui du fait de sa vision multisectorielle possède une connaissance que BM ne possède pas.

Enfin, les certificateurs devaient être de nouveaux partenaires de la fédération en apportant une expertise pour l'extension d'Imprim'vert vers un label développement durable dans les services. Mais l'attitude de méfiance et l'intuition que ce n'était pas adapté qui prévalaient dès le départ a été renforcée par la chargée de mission du ministère et le projet a été abandonné.

Certains personnages apparaissent épisodiquement dans le discours pour justifier les choix de BM. Il s'agit des pressing et des garages présentés comme contre-exemple. De même, la démarche ISO est ce qu'il faut à tout prix éviter. Enfin, la démarche autoritaire des professionnels de l'automobile n'est vraiment pas adaptée ... enfin selon le rôle que BM s'est fixé

### 3-Les classes d'arguments : intrigue du récit et univers des croyances.

Dans un discours, les séquences sont organisées pour constituer une intrigue : un problème à résoudre, un coupable à trouver, un dilemme à traiter. Ces éléments sont autant de pièces à conviction dans un procès d'arguments à visée démonstrative.

L'analyse à ce niveau consiste à regrouper l'ensemble des unités codées P selon des classes d'arguments dont chacune représente une étape logique dans un raisonnement.

Dans le cadre de l'entretien de BM, quatre types d'arguments sont identifiés en référence au fil conducteur que BM a choisit pour structurer son histoire. La narration s'organise et est justifié par la thématique des motivations ayant guidé l'action et les événements.

Les motivations sont de nature interne à l'organisation (personnelles ou collectives issues de ce que BM croit que la fédération ou ses membres veulent) ou de nature externe (les attentes perçues par BM des parties prenantes externes de la fédération). Ces deux types de motivations peuvent être incitatives (positives) ou coercitives (négatives).

Le tableau suivant résume les catégories de motivations repérées dans le discours.

Motivations	Sources internes	Sources externes
Positives	P1/ Respecter l'environnement a une valeur commerciale P1.2 / A une valeur concurrentielle P1.3/A une valeur symbolique (image auprès des jeunes à recruter) P1.4/Crée de la cohésion dans le groupe P2/Redonner un rôle moteur à la fédération (2.1/prospective, avant-garde, 2.2/ protection profession) P2.3/Etre la référence P3/Changer la culture d'entreprise P4/Utopie personnelle, avoir des projets dans la vie, être reconnu, des opportunités	P5/Politique de prévention environnementale P1/Soutien financier et technique de l'agence de l'eau P1.3/Emploi jeunes P4/Reconnaissance de la démarche à l'étranger P1.3/Meilleur climat social dans les imprimeries P1.2/Attentes des clients
Négatives	P5/Non respect actuel de la réglementation P6/Image vieillotte (Gutenberg) P7/Secteur en crise Perte de parts de marché P8.1/Distorsion de concurrence P8.2/Manque de vision des imprimeurs P8.3/Faire sortir du schéma classique les imprimeurs « je paye ma taxe professionnelle » P10/Ne pas contrôler (ce n'est pas mon rôle)	P5/Danger des collectivités P5/Risque de réglementation pénalisante P8.2/Dérapage de certains imprimeurs P8.2/Risque de « clasch » P5/Insatisfaction des financeurs « pas assez loin » P5/Fournisseurs inquiets P10/Emplois jeunes P5/Accidents

### Schéma provisoire de l'entretien

Séquences	Arguments	Actants
	« le problème c'est que je vous dis aujourd'hui ça fait partie du résultat de cette expérience, donc il y a des choses qu'on pressentait » « on savait pas tout au départ » « il y a des choses qu'on a découverte en cours de vie »	
S1 « En 91, il y a eu un guide de l'environnement » « je suis arrivé en 96 » « 97 une expérience douloureuse » « 98-99, les emplois jeunes » « janvier 99, un arrêté prépress » « communication des fournisseurs » « on s'est dit »	« purement réglementaire » « une théorie...j'ai du mal à reconstituer, une autre théorie...mais on n'arrive pas à savoir » « fournisseurs...assez marrant.. complètement faux » « aucune action de lobbying sur le ministère »	« Il » « on » indéterminé « au niveau de la fédération ils sentaient.. l'environnement arrivait » « ministère.. il y avait aussi de l'argent »
S2 « il y a eu cette action Imprim'vert » « on n'est pas parti tout de suite, on est parti sur univers graphique en Haute Garonne »	« obtenu des financements » « c'est très simple » « à chaque fois qu'on parle de prévention, on cible trois secteurs ...les imprimeurs » « marque destinée aux professionnels .. toute la différence » « complètement sous-évalué » « assez marrant, ..problème relationnel » « on aurait gagné trois ans si les emplois jeunes avaient été affectés au contrôle (pas officiel) »	« les chambres de métiers » « la crainte des collectivités » « les garages, les pressing » « les cibles grand public...entreprises » « chargée de mission..on avait un problème de travail purement relationnel » «
S3 « on a étendu Imprim'vert »	« on va avoir un contrôle » « on avait prévu » « comment valoriser IV » « dans la bonne humeur » « dédramatiser le problème »	« redevance déchets qui arrive » « on ne parle pas de pollution sinon l'entreprise elle se ferme »
S4 « éviter distorsion concurrence »	« les imprimeurs...je veux bien faire.. mais comment éviter distorsion » « il faut qu'on avance groupé mais je me heurte »	« Les imprimeurs ..je ... les gens commencent à grincer des dents »
S5 « marque Imprim'vert ça nous convient »	« essayer d'avancer d'un point de vue positif, d'où la nécessité de créer une marque » « c'est pas créer notre propre truc » « si Imprim'vert satisfait le client il va pas demander iso » « culture du résultat correspond aux imprimeurs » « on peut faire, aidez-nous » « sans demander de contrôle » « la grosse ruse on valorise le respect de la réglementation »	« valoriser les bonnes actions environnementales.. parce qu'ivea ils se sont mis à dos tout le monde » « iso d'un point de vue financier pas d'intérêt » , « iso culture du management .. » « au niveau fédéral reconnaître ce problème 80% ne respectent la réglementation » « je suis intervenu au colloque de l'ademe j'ai dit laissez-nous du temps »
S5 « ça bouge beaucoup » « on découvre aujourd'hui que ça plait aux salariés »	« ça commence vraiment à devenir sérieux, je me demande si je ne vais pas faire des produits dérivés » « autre grande surprise	« Il y a une attente il y a une fierté d'appartenance » « premier imprimeur mondial voudrait que ce soit un site vert » « un imprimeur, .. utopie...il a

	Imprim'vert, intéresse les grosses entreprises, au départ on est parti sur les entreprises de 10 salariés » « plus simple qu'iso »	fait un mailing à ses clients... l'an prochain on travaille ensemble »
S6 « alors la limite du système, on va évoluer vers un label développement durable »	« Deux limites majeures.. déposé sans cahier des charges associés... je n'ai pas autorité sur les chambres des métiers » « gros problème » « y a urgence ça va casser »	« on a durci le cahier des charges » « la nomenclature européenne » « les chambres disent non, je n'arriverai pas à le vendre » « donc je me plie »
S6 « on est en train de réfléchir à une nouvelle marque »	« Défendre l'entreprise » « on a un problème où est-ce qu'on va ? » « on n'a pas la main, on n'a pas le contrôle » « aujourd'hui l'environnement c'est dépassé » « on est dans l'évaluation des risques » « cela nécessite un changement de culture »	« je crois qu'on est un peu dans le rôle de la fédération » « les chambres des métiers vous exagèrent » « le gros challenge c'est d'ouvrir l'entreprise vers l'extérieur »
S8 « voyons.. la certification de services » « après un dernier tour, ... on va créer un référentiel ensemble » « je suis allé à ADECAS » « donc elle a eu l'idée » « l'idée on aimerait créer le premier réseau de franchisés développement durable » (confidentiel pour l'instant)	« au départ, comment reprendre le contrôle » « ça me plaisait pas » « vous allez vous contraindre avec la certification » « mais toujours sur la culture du résultat » « la grosse ruse ce sera financé »	« les certificateurs nous disaient d'aller plus loin que la réglementations » « en principe la fédération c'est indépendant » « quelqu'un de très bien qui a une vision multisectorielle » « la fédération serait franchiseur »
S9 « on va sur le développement durable »	« le problème de validation politique » « le problème pour moi là ça bloque je ne maîtrise plus et ça va pas être facile...il faut être crédible » « on se dit positionner l'imprimerie française sur le DD, là il y a une carte à nouer »	« à chaque fois, je suis soutenu par la fédération et les clients ... et là je suis crédible » « le problème j'ai une vision technique environnement sécurité » « on n'a pas la connaissance on va la trouver ailleurs »

On observe que face à un problème de mise en œuvre de la RSE, les actants du récit recherchent des solutions en fonction des contraintes et de ce qui est réalisable dans un contexte donné.

Ils s'appuient alors sur ces leviers identifiés dans le cadre de leur vision à un instant t. Avec du recul, BM se rend compte que certaines solutions auraient pu être plus efficaces mais il estime que cet apprentissage lui est utile pour trouver des solutions aujourd'hui.

De cette analyse découle le schème final représenté sous forme de figure à la page 15 du présent article.