

Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels : une approche ago-antagoniste

Isabelle Vandangeon – Derumez

IAE Gustave Eiffel, Centre de recherche IRG – Université Paris Est

vandangeon@u-pec.fr

Amaury Grimand

IAE de Poitiers, Laboratoire CEREGE

Philippe Schäfer

Groupe Sup de CO La Rochelle, Laboratoire CEREGE

RÉSUMÉ :

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est aujourd'hui au cœur des problématiques stratégiques des organisations. Pour nombre d'entre elles, le concept de RSE devient un élément structurant de leurs actions. Pourtant, les connaissances sur la mise en œuvre des politiques RSE au sein des organisations restent limitées. Plus encore, les travaux empiriques rendant compte de la dynamique d'appropriation de ces démarches par les acteurs restent rares. Ce constat nous a conduits à nous intéresser au cas d'une entreprise ayant décidé d'implanter la norme ISO 26000. L'analyse du processus d'appropriation de cette norme RSE fait apparaître des tensions entre le niveau de l'individu et celui de l'organisation d'une part, entre la volonté de formalisation et le souci de favoriser des processus davantage émergents d'autre part. Nous proposons de dépasser ces tensions à l'œuvre dans la dynamique d'appropriation par le recours à une approche ago-antagoniste. Celle-ci articule simultanément apprentissage individuel et apprentissage organisationnel, une appropriation instrumentale et une appropriation à l'usage.

Mots Clés : Appropriation, Apprentissage, Paradoxe, Approche ago-antagoniste et Responsabilité Sociale des Entreprises.

Abstract

The Corporate Social Responsibility (CSR) is in the heart of the strategic concerns of organizations today. For number of them, the concept of CSR becomes a structuring element of their actions. Nevertheless, the knowledge on the implementation of the CSR policies within the organizations remains limited. More still, the empirical works reporting the dynamics of appropriation of these processes by the actors remain rare. This observation has brought us to be interested in the case of a company having decided to implant the standard ISO 26000. The analysis of the process CSR standard appropriation highlights on one hand, tensions between the level of the individual and that of the organization, on the other hand between the will of formalization and the concern to favor more emergent processes. We suggest passing besides these tensions in the dynamics of appropriation through an ago-antagonist approach. This one articulates simultaneously individual learning and an organizational learning, an instrumental appropriation and an appropriation in the use.

INTRODUCTION :

Le concept de RSE fait l'objet d'une littérature foisonnante portant tout autant sur la nature des parties prenantes impliquées, les modalités de son instrumentation ou bien encore la question de sa normalisation. Cette littérature met en évidence un certain nombre de tensions ayant trait à la nature même de la RSE et ses racines idéologiques (Acquier et Aggeri, 2008), aux stratégies RSE déployées par les entreprises (Martinet et Payaud, 2008), à la vision des relations entre organisation et société (Aggeri et Acquier 2005), pour ne citer qu'elles. Pourtant, la littérature sur la RSE, si elle mentionne ces tensions, traite peu de la façon dont les entreprises s'en saisissent quand elles déploient leurs politiques RSE. Or, il nous semble essentiel d'analyser comment les entreprises affrontent ces tensions, les traitent et/ou s'en accommodent. Dans cette optique, nous mobilisons une approche par le paradoxe et les processus ago-antagonistes pour construire nos analyses. La pertinence de cadre d'analyse renvoie à deux raisons principales. La première, comme le soulignent Cameron & Quinn (1988) ou encore Clegg et al. (2002), tient à ce que le concept de paradoxe fait partie intégrante de l'organisation et de son fonctionnement : « *on the one hand it contains free, creative, independent human subjects; on the other hand the relation between these subjects aspires to be one of organization, order and control* » (Clegg et al., 2002 : 483). La seconde renvoie à la capacité du paradoxe à engendrer des dynamiques créatives, inscrivant acteurs et organisations dans des cercles vertueux (Varela, 1988 ; Hampden-Turner, 1992). Ainsi, dans sa théorie des systèmes ago-antagonistes, Bernard-Weil (1999) propose un modèle de la viabilité des systèmes naturels et artefactuels, fondé sur l'association de l'antagonisme (opposition de deux forces) et de l'agonisme (coopération de ces deux mêmes forces).

Sur la base de cette approche du paradoxe et de son traitement par les systèmes ago-antagonistes, nous avons cherché à comprendre comment l'entreprise, confrontée aux tensions soulevées par la RSE et son déploiement, est à même de les surmonter. Dans cette perspective, nous discutons dans un premier temps des tensions dominant le champ de la RSE et de son appropriation par les entreprises. Nous exposons alors l'intérêt d'une approche par le paradoxe et les processus ago-antagonistes pour traiter les tensions inhérentes au déploiement de la RSE. Nous confrontons alors ce cadre conceptuel à l'analyse du cas d'une entreprise française mettant en œuvre la norme ISO 26000. Cette étude de cas nous permet de comprendre comment l'entreprise aborde le paradoxe et le traite par un processus itératif d'appropriation. Nous proposons alors un modèle ago-antagoniste d'appropriation d'une démarche RSE.

1 - LA RSE, UN CHAMP SOUS TENSION

Le champ de la RSE apparaît au croisement de multiples sources d'inspiration théoriques, de traditions culturelles différentes, donnant lieu à une grande variété d'approches. Cette diversité a alimenté de nombreuses controverses sur la nature même de la RSE, ses racines idéologiques, la vision des relations entre organisation et société. Les débats sur la RSE apparaissent eux-mêmes comme socialement et historiquement situés, reflétant les préoccupations de la société de l'époque et le contexte national dans lequel elles s'inscrivent. De fait, le modèle français s'inscrit dans une culture bien établie depuis 1977, celle du bilan social, plaçant les préoccupations sociales internes au cœur de l'évaluation des entreprises, alors que le modèle anglo-saxon, prend ses racines dans la doctrine sociale de l'église et les actions philanthropiques (Capron et Gray, 2000).

1.1 les tensions inhérentes à la RSE

Dès ses premières tentatives de formalisation, le concept de RSE apparaît déjà sous tension (Aggeri et Godard, 2006). Il oppose ainsi dans les années 1960-70 la vision des économistes libéraux prônant la responsabilité unique de l'entreprise de faire du profit, avec la vision de Carroll (1979) mettant en avant quatre niveaux de responsabilité : économique, légale, éthique et discrétionnaire (philanthropique). Cette vision qui pose les bases de la RSE, l'inscrit dans un cadre de contraintes, celles qui incombent aux entreprises en sus de leurs obligations financières et légales (Aggeri et Acquier, 2005). Pour autant, elle ne précise pas directement envers qui doit s'exécuter cette responsabilité, ni s'il existe un lien entre performance sociale et performance financière.

Une autre ligne de tension se dessine dès le début des années 1970, qui intéresse directement la question de l'appropriation. Une étude d'envergure conduite par Bauer (Akerman et Bauer, 1976) distingue ainsi les notions de « *Corporate Social Responsibility* », et de « *Corporate Social Responsiveness* » (Acquier et Aggeri, 2008). Cette dernière renvoie à la capacité des entreprises à piloter le changement, mais aussi à questionner et à renouveler leurs modes d'action comme leur style de management (Akerman et Bauer, 1976). Là où l'approche par les parties prenantes (ou *stakeholders theory*) a eu tendance à inscrire la problématique de la RSE dans le paradigme de la contrainte (devoirs des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes) et du contrôle, la notion de *Corporate Social Responsiveness* rend compte de la dynamique des savoirs et de l'innovation. Les pratiques d'innovation locales sont ainsi susceptibles de venir enrichir le discours stratégique sur la RSE (Aggeri et Godard, 2006).

Cette tension est particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit d'évoquer l'appropriation des démarches RSE par les acteurs de l'organisation. Elle tend, en effet, à poser les bases de deux visions contrastées de la RSE susceptibles de traduire deux démarches différentes de déploiement de la RSE au sein de l'organisation. Nous formulons ici l'hypothèse que les caractéristiques structurantes de ces démarches ont une influence sur la dynamique de leur appropriation par les acteurs.

La démarche instrumentale tend à dominer aussi bien le corpus théorique que les pratiques managériales des organisations sur la RSE. Largement inspirée par la théorie des parties prenantes, elle admet la nécessité pour l'entreprise de répondre aux attentes de ses stakeholders, au moins les plus influents, pour assurer sa prospérité (Aggeri et Acquier, 2005). Cette intégration des attentes des parties prenantes constitue simultanément un levier de création de valeur actionnariale (une réputation sociale plus établie à l'égard des fonds dits éthiques), mais aussi un levier de création de valeur partenariale (instauration de relations durables avec les parties prenantes). Cet ancrage de la RSE à un niveau stratégique révèle une instrumentalisation de la relation entreprise - parties prenantes avec le développement de standards, de certifications, de notations et de labels, etc. Semblable approche procède d'une vision fonctionnaliste (Gond et Igalens, 2010). Dans ce cadre, la RSE est appréhendée comme un outil de gestion permettant d'aligner à long terme les objectifs de l'entreprise. Il s'agit de dévoiler les mécanismes par lesquels la RSE peut influencer le comportement des parties prenantes, et, partant, la performance économique. Cette approche tend à inscrire la RSE dans un processus de marchandisation. Acquier (2007) parle à cet égard de « *promesse instrumentale* » pour désigner le processus par lequel les parties prenantes s'efforcent de faire de la RSE un projet quantifiable, mesurable (et donc implicitement « gérable »).

A l'inverse, envisagée comme **démarche exploratoire**, la RSE vise à enrichir la vision stratégique de l'entreprise, voire à poser les fondements d'une nouvelle régulation. Un tel processus nécessite une plus grande ouverture sur l'environnement, pour favoriser le développement de nouveaux savoirs en interne. Cette perspective ancre la RSE dans une culture organisationnelle qui fait une large place à l'expérimentation, à l'autonomie et aux capacités d'interprétation des acteurs. Le pilotage de la RSE, dès lors, apparaît assez largement décentralisé ; il s'appuie davantage sur des dispositifs organisationnels (des structures projet, des communautés de pratique, des réseaux d'experts) que sur une instrumentation structurée (outils d'évaluation et de reporting). Cette vision peut être

rapprochée d'une conception de la RSE comme construction socio-cognitive (Gond et Igalens, 2010). La RSE apparaît ainsi comme un ordre négocié, temporaire, au croisement de jeux d'influence et de stratégies identitaires. Se construisant dans l'action et l'interaction, elle est indissociable d'un processus de changement et d'apprentissage organisationnel « *toujours susceptible d'être modifié ou altéré par les stratégies des acteurs* » (Gond et Igalens, Ibid, p.56). Ce processus peut également être rapproché de la notion de partenariat d'exploration développée par Ségrestin (2003) : les acteurs s'engagent dans la démarche RSE sur la base d'un mandat relativement flou ; les objectifs émergent et se transforment au fur et à mesure que les acteurs développent des apprentissages croisés et éprouvent la nature des relations qui les unissent.

1.2. Le paradoxe : un cadre pour penser les tensions inhérentes au déploiement des démarches RSE en organisation

Les recherches traitant de gestion des paradoxes étudient la façon dont les organisations considèrent et gèrent les demandes contradictoires et conflictuelles auxquelles elles sont confrontées. En émergence forte depuis la fin des années 1980, elles se sont intéressées à des objets aussi divers que l'innovation, le leadership, la conduite du changement ou bien encore l'identité organisationnelle.

Le paradoxe correspond à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, ont leur propre logique mais dont l'association apparaît contradictoire (Smith et Lewis, 2011, Cameron et Quinn, 1988).

Le paradoxe a parfois fait l'objet d'une représentation négative conduisant à l'envisager comme erreur, dysfonctionnement à éradiquer. Cette représentation négative a elle-même généré une variété d'approches quant à la façon de supprimer le paradoxe (Clegg et al. 2002). La première, s'appuyant sur l'idée que le paradoxe est par nature insoluble, propose de l'éliminer en choisissant l'un des deux pôles opposés. La seconde, s'appuyant sur la théorie de la contingence, suppose qu'il est possible de trouver un juste milieu, ou un équilibre entre les pôles en tension. La dernière enfin, s'appuyant sur une approche dialectique, invite les managers à élaborer une synthèse via le recours à un concept tiers ou médiateur permettant de dissoudre les deux pôles opposés de la tension. Toutefois, pour certains auteurs, les situations précédemment évoquées ne relèvent pas *stricto sensu* du paradoxe qui, lui, crée des situations dans lesquelles le choix est interdit à la différence du dilemme où le choix est toujours possible (Perret et Josserand, 2003). De la même façon, le paradoxe n'est pas réductible à la notion de dialectique qui s'efforce de résoudre les tensions entre deux éléments

contradictaires en les intégrant dans une nouvelle synthèse. Smith et Lewis (2011) nuancent cette perspective : le dilemme devient ainsi paradoxe lorsque le choix ne permet pas résoudre de façon durable la tension qui réapparaît de façon récurrente au bout d'un certain temps. De même, la dialectique est-elle susceptible de se transformer en paradoxe lorsque la synthèse conduit à l'apparition d'une nouvelle tension. Le paradoxe selon Lewis (2000), à l'instar du symbole du Yin et du Yang, oppose ainsi des éléments inter-reliés dans un système plus large. A la représentation négative des tensions s'oppose une représentation plus positive ou valorisante (Clegg et al., 2002). Selon cette représentation, le paradoxe relève d'un principe d'action intelligent du management (Giordano, 2003) permettant de gérer les contradictions et favorisant l'apprentissage (Koenig, 1996). De nombreux auteurs ont mis en évidence l'intérêt d'une telle approche du paradoxe comme March (1991) appelant à penser simultanément l'exploration et l'exploitation des connaissances, ou Mintzberg et Waters (1985) contrastant stratégie délibérée et stratégie émergente. Pour Clegg et al. (2002 : 491-498), cette représentation du paradoxe est légitime en gestion notamment parce que chaque pratique contient les germes de sa propre destruction, à l'image de l'autonomie qui s'accompagne de plus de contrôle. Par ailleurs, vouloir éradiquer les contradictions est une démarche vaine et surtout potentiellement dangereuse, à l'instar d'une organisation qui ne ferait qu'explorer de nouveaux savoirs sans exploiter ses savoirs existants.

A partir de cette vision du paradoxe susceptible d'engendrer des dynamiques constructives, nous avons cherché à comprendre comment il émerge et est pris en charge par les acteurs dans le processus particulier du déploiement d'une politique RSE. Cette perspective fondée sur le paradoxe nous semble particulièrement adaptée au champ de la RSE car l'approche par le dilemme y apparaît difficilement tenable (peut-on choisir entre les domaines économiques, environnementaux et sociétaux ?) et le choix de la synthèse bien souvent artificiel (le recours à des construits « ombrelles » comme la Performance Sociétale de l'Entreprise marque une tendance à occulter les tensions qui traversent le champ de la RSE au lieu de les reconnaître explicitement). Sur la base d'une étude de cas retraçant la mise en place de la norme ISO 26 000 au sein d'un groupe industriel français de taille moyenne, nous avons analysé la façon dont les acteurs de cette entreprise s'approprièrent ce nouveau cadre de contraintes.

2 – ETUDE DE CAS : UN PROJET RSE ORIGINAL AVEC LA MISE EN PLACE DE LA NORME ISO 26 000 AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE TAILLE INTERMEDIAIRE (ETI) FRANÇAISE

L'étude de cas que nous avons choisi de construire et d'analyser est issue d'une recherche intervention de trois ans ayant démarré en avril 2010. Cette recherche-intervention visait à co-construire une méthodologie de mise en œuvre de la RSE sur la base des lignes directrices de la norme ISO 26000. Pour ce faire, il a été nécessaire de contextualiser la norme, de l'adapter à la culture, aux valeurs et au comportement de l'organisation. L'intention de connaissance souhaitée était de vérifier par l'usage de la norme ISO 26000 son applicabilité dans une ETI. Cette démarche de recherche se justifiait pour deux raisons essentielles :

- la nouveauté de la norme et sa singularité au regard des autres normes ISO. Même si la norme ISO 26 000 a pour ambition d'apporter une aide aux organisations désireuses de s'engager dans une démarche RSE, ses recommandations, ses lignes directrices, ne permettent pas facilement d'opérationnaliser une telle démarche. En effet comme le souligne Gendron (2011) « ... au fil des travaux, il est devenu clair que l'enjeu d'une norme en matière de responsabilité sociale était moins d'aboutir à un outil aux prétentions régulatrices qu'à une clarification du champ (sans pour autant exclure que cette clarification puisse avoir, éventuellement, un caractère réglementaire). Si bien que la définition de la responsabilité sociale qui est généralement envisagée comme un préalable au travail de normalisation, de directives ou de réglementation, est devenue l'objectif même du processus, sa finalité ». On est ainsi proche d'une vision de la RSE comme construction socio-cognitive (Gond et Igalens, 2010, p.55).

- La difficulté à analyser les actions RSE des entreprises sur la base de données secondaires. Une telle analyse doit être réalisée de l'intérieur « - dans des situations de recherche-intervention et/ou de conseil » (Martinet et Payaud, 2008, 208).

Dans le cadre de cette recherche-intervention, qui se poursuit jusqu'en avril 2013, l'un des auteurs a collecté un certain nombre de données que nous nous proposons de réutiliser pour répondre à notre question de recherche.

2.1. Méthodologie de collecte et d'analyse des données

Dans le cadre de la recherche-intervention un comité de pilotage a été mis en place composé, outre l'équipe de chercheurs, de 9 membres de l'entreprise GAO¹ faisant partie de l'encadrement supérieur de l'entreprise et occupant des fonctions tout aussi diverses que DRH, responsable qualité, achat, etc.

¹ Ce nom fictif est utilisé pour préserver l'anonymat de l'entreprise

2.1.1. Collecte des données :

Les données primaires ont été collectées lors de deux phases d'entretiens. Ces entretiens ont été conduits auprès des membres du comité de pilotage (coté entreprise GAO). Il était en effet important de s'appuyer sur des personnes qui détenaient une connaissance et une expertise propre à l'organisation. La première vague d'entretiens visait d'une part à évaluer les décalages entre les attentes des acteurs à l'égard de la RSE, leur implication, leur perception de la réalité, et d'autre part à déterminer quel était leur ressenti au démarrage de chaque phase de déploiement de la RSE. Le guide d'entretien élaboré par l'équipe de recherche visait donc à :

- comprendre la perception de la norme ISO 26000 pendant les différentes phases de sa diffusion au sein de l'entreprise ;
- identifier les craintes et intérêts développés lors des différentes phases, si possible en relation avec les métiers et postes occupés par les répondants ;
- comprendre les enjeux du fonctionnement organisationnel perçu.

Cette première phase d'entretiens a eu lieu le 25 novembre 2010, soit à la fin de la phase 2² du déploiement de la norme ISO 26 000. La seconde vague d'entretiens s'est déroulée le 14 décembre 2011 (au début de la phase 4 du processus de déploiement de la norme).

Le recueil des données secondaires a débuté en avril 2010, avec le démarrage de la recherche intervention, par l'accès à une partie des documents internes de l'entreprise. En complément de l'étude documentaire, nous avons procédé à une collecte de documents sur le site internet, dans les supports internes, les articles de presse locale, régionale, nationale et par de nombreuses entrevues ponctuelles et informelles au cours du processus. Ce recueil des données s'est également effectué en temps réel lors de la présence d'un des auteurs au sein de l'entreprise GAO lors des réunions du comité de pilotage (dont nous avons pu exploiter les comptes-rendus).

Dans le cadre de cet article, nous avons donc utilisé les données recueillies lors de la recherche-intervention. Nous sommes alors sortis du cadre d'intervention de la recherche initiale. Pour autant, l'utilisation des ces données dans une recherche autre est possible, comme le soulignent Chabaud et al. (2006 : 205), dans le cadre d'une supra analyse. Cette analyse « *Dépasse le focus de l'analyse primaire d'où les données ont été tirées, en examinant de nouvelles questions empiriques, théoriques ou méthodologiques.* ». Nous pensons pouvoir être en mesure justifier cette réutilisation par le fait que les données

² Les phases de processus de déploiement seront présentées en détail dans le paragraphe suivant.

analysées sont essentiellement issues des entretiens avec les acteurs et de l'observation du processus de mise en œuvre de la norme ISO 26000 par l'un des chercheurs. De plus, l'intervention de l'équipe de recherche consistait avant tout en un support méthodologique, le processus de mise en œuvre ayant été au préalable établi par la direction de l'entreprise.

2.1.2. Analyses des données :

Deux analyses ont été conduites sur la base des données recueillies et de la littérature. La première a consisté en un codage systématique des entretiens pour faire émerger les tensions en s'appuyant sur la revue de littérature développée dans la première partie. Ainsi, nous avons cherché dans les discours les tensions récurrentes. La seconde analyse a été conduite en croisant cette première analyse avec l'analyse des entretiens de la seconde vague et du suivi du processus de mise en de la norme ISO 26000. Cette seconde analyse a permis de travailler sur le processus d'appropriation de la démarche RSE et de mieux en situer les phases critiques. Ce travail sur la seconde vague d'entretiens a notamment permis de mettre en évidence comment les acteurs estimaient s'être approprié ou non la démarche RSE.

2.2. Un projet RSE innovant au sein de l'entreprise GAO

L'entreprise industrielle étudiée évolue dans un secteur fortement concurrentiel. De structure familiale depuis sa création juridique en 1926, l'entreprise a ouvert son capital au marché financier en 2000 lors de son introduction au second marché. La famille fondatrice demeure toujours l'actionnaire majoritaire, puisqu'elle détient encore aujourd'hui 69% du capital. Historiquement implanté dans l'ouest de la France, le groupe compte aujourd'hui plus de 3500 salariés répartis sur plusieurs sites de production, dont certains à l'international. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de 644 M€ pour l'exercice 2011, en hausse de 7.8% et un résultat net de 13 M€ en repli de 21,7%.

Les valeurs originelles de l'entreprise sont ancrées dans une dynamique de progrès social, et une forte assise territoriale. L'impact du groupe sur le plan local n'est pas négligeable, car le berceau historique de l'entreprise est situé dans une région rurale française. Cette situation favorise une politique sociale attentive de par son implication locale en terme d'emplois, mais aussi attractive afin de pouvoir recruter des profils extérieurs au territoire. Par ailleurs, il est à noter que l'entreprise n'a connu aucun plan de licenciement collectif depuis sa création. Sensible à l'impact de ses produits sur la santé des consommateurs, une charte « naturalité » a été introduite en 2000 concrétisant l'importance des enjeux de sécurité alimentaire, de qualité

et d'équilibre nutritionnel (réduction des teneurs en sels, des lipides et des conservateurs dans les produits). Cette culture d'entreprise, partagée en interne, sédimente un indéniable sentiment d'appartenance des collaborateurs, mais demeure implicite. Elle ne présente en tout cas qu'un faible degré de formalisation à l'échelle de l'organisation. La sensibilité aux questions sociales, la notion de proximité territoriale et l'intérêt porté à l'alimentation saine expliquent en partie l'attrait de l'entreprise pour l'ISO 26000. Pour le dirigeant, l'introduction de cette norme « *aide à préciser notre projet d'entreprise. On s'est rendu compte quand on a commencé à parler de RSE, c'est qu'on en a des bouts, on l'a fait intuitivement (...) on a fait de la prose sans le savoir. Ce qu'on en attend de positif, c'est le côté fédérateur et le fait de pouvoir révéler ce qu'est l'entreprise. Donner envie à travers les valeurs* ». Ainsi, le groupe appréhende *a priori* la norme comme une aide à la formalisation et à la structuration de son engagement en matière de RSE.

Pour déployer ce projet de RSE l'entreprise a adopté une démarche de gestion de projet, structurée en 7 phases.

- Phase 1 : lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs (avril 2010 - juin 2010)
- Phase 2 : inventaire des pratiques de RSE (juillet 2010 - décembre 2010)
- Phase 3 : auto-évaluation de la RSE (janvier 2011 - septembre 2011)
- Phase 4 : définitions des axes d'amélioration et plans d'actions (depuis septembre 2011)
- Phase 5 : étude des bonnes pratiques de RSE sur les axes retenus et transposition ;
- Phase 6: politique de communication développement durable ;
- Phase 7: conduite du changement et cohésion interne. Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management.

Les trois premières phases sont consécutives. Les quatre suivantes sont concomitantes et ont débuté en septembre 2011.

Phase 1 - lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs organisationnels

La phase de lancement et de sensibilisation a débuté en avril 2010 pour s'achever en juin 2010. Elle s'est appuyée sur la constitution d'un comité de pilotage de 16 personnes : 9 acteurs de GAO tous issus de l'encadrement supérieur (et nommés par la Direction Générale de l'entreprise) et 7 enseignants/chercheurs. Chacune des deux parties intègre en son sein un chef de projet et un coordinateur. Afin de garantir la cohérence globale de la démarche, un comité bipartite constitué des deux chefs de projet et des coordinateurs supervise l'ensemble.

L'équipe ainsi constituée a été structurée selon les sept questions centrales de la norme. Pour le groupe industriel, à l'exception des questions centrales de Gouvernance et Communauté et de Développement local, deux personnes ont participé à l'état des lieux et à l'auto-évaluation par question centrale. Pour l'établissement d'enseignement supérieur, la totalité des questions centrales ont été couvertes par binôme. Outre le lancement institutionnel, ce temps de préparation de la démarche a permis le partage et l'adoption d'un langage commun au sein du comité de pilotage.

Phase 2 - inventaire des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise

La deuxième phase s'est déroulée entre juillet 2010 et décembre 2010. Cette étape consistait à réaliser un bilan des pratiques de gestion de la responsabilité sociale dans l'entreprise. L'équipe de recherche a, à cet effet, rédigé un glossaire destiné à l'utilisation d'une matrice structurée par question centrale afin de faciliter l'inventaire des pratiques. L'état des lieux peut ainsi se comparer à une photographie qui reprend « l'amplitude » de la prise en compte par le groupe industriel des domaines d'action sur les sept questions centrales de de l'ISO 26000. L'état des lieux de la RSE a permis d'apprécier, dès le début de l'intervention, le positionnement global de l'entreprise au regard de l'ISO 26000. Cette phase a également été l'occasion d'évaluer le niveau de connaissance organisationnel des concepts de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise. L'analyse conjointe des documents et des pratiques de GAO par les deux équipes projet, a permis de créer une matrice des engagements et des actions du groupe en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Un rapport « Etat des lieux » constitue le livrable de cette phase. Il intègre les matrices de positionnement et une conclusion par question centrale. Ce premier bilan participe à la mise en dynamique du projet, donne un sens à la « photographie » puisqu'il valorise l'existant de l'entreprise et formalise les pratiques internes. Il constitue un préalable nécessaire puisqu'il prépare le groupe à la phase suivante d'auto-évaluation.

Phase 3 - auto-évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise

La phase d'auto-évaluation a commencé en janvier 2011 pour se terminer en septembre 2011. Cette phase d'auto-évaluation de l'entreprise portait sur la réalisation d'une approche concrète des enjeux de RSE de l'entreprise selon les domaines d'actions des questions centrales de la norme. Cette étape visait à approfondir l'état des lieux et représentait la base à partir de laquelle ont été bâtis les futurs plans d'action RSE de l'entreprise. L'auto-évaluation a fourni une échelle de mesure de la responsabilité sociale pour positionner le groupe industriel au

regard de la norme ISO 26000. Elle a alimenté une réflexion de l'entreprise sur les thèmes de la responsabilité sociale toujours en lien avec les lignes directrices de l'ISO 26000.

En plus des membres du comité de pilotage, une soixantaine de salariés de l'entreprise provenant de différents niveaux hiérarchiques, de divers métiers et entités du groupe, ont participé à cette phase. Ils ont été répartis en groupe de travail selon les questions centrales. Au cours des réunions, ils ont confronté leur vision aux éléments de diagnostic élaborés lors de la phase précédente. La diversité des groupes de travail a engendré une dynamique d'expression individuelle, d'échanges et de partage d'expériences tout en autorisant l'établissement d'un consensus sur chaque domaine d'action. Les résultats obtenus ont été formalisés dans une grille de positionnement comprenant cinq niveaux de maturité. Ces niveaux synthétisaient par question centrale la performance en abscisse, et l'importance en ordonnée, atteintes par le groupe selon chaque domaine d'action. Les séminaires ont ainsi mis en exergue 2 à 3 axes prioritaires par question centrale. Ces axes ont ensuite été discutés en comité de pilotage, notamment par le responsable de la question centrale. Ce dernier a ensuite présenté au Comité de Direction les résultats qui ont alors servi de support pour déterminer les axes d'amélioration et développer les plans d'actions à venir.

Phase 4 : définition des axes d'amélioration et plans d'actions

Cette phase, comme les suivantes, a débuté depuis le mois de septembre 2011. Le résultat de l'auto-évaluation a débouché sur un séminaire de direction d'une durée d'un jour et demi. Ce temps fort a permis d'initier la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise en y associant une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants). L'événement a permis de présenter la démarche entreprise et de valoriser le travail effectué par l'équipe projet et les groupes de travail constitués lors de l'étape précédente. Au-delà de la communication à l'ensemble du personnel, le principal objectif du séminaire consistait à rechercher collectivement des axes d'amélioration et à imaginer des premiers plans d'action pour 2012 et 2013. Sept groupes de travail (selon les 7 questions centrales) regroupant environ 13 personnes ont été constitués. A titre d'illustration, pour la question relative aux consommateurs, le plan d'action prévoyait de communiquer sur les engagements de l'entreprise et de prendre en compte le développement durable dans l'élaboration des produits. Ces plans d'action commencent à être progressivement déployés depuis le printemps 2012. Cette phase n'est pas encore terminée. Elle doit se poursuivre par l'élaboration des prochains plans d'action pour 2014 -2016.

Phase 5 : étude des bonnes pratiques de RSE sur les axes retenus et transposition

La phase consiste à présenter au groupe industriel des pratiques de responsabilité sociale utilisées dans d'autres entreprises quel que soit leur secteur et leur taille. Cela permet d'introduire des pratiques de gestion potentiellement transposables, utilisées comme vecteur de changement en cohérence avec les axes d'amélioration déjà retenus. Depuis la phase d'auto-évaluation, de nombreuses pratiques ont été proposées en comité de pilotage, dont certaines converties en plan d'action. Les exemples diffusés se centrent essentiellement autour des questions Gouvernance et communauté et Développement local.

Phase 6: politique de communication développement durable

Pour le moment la politique de communication n'est pas encore définie, qu'elle soit interne ou externe. Cette étape de communication et de reddition est une étape d'ouverture du projet. Elle tend à mieux intégrer les attentes des parties prenantes. Elle s'est d'abord matérialisée par une identification et une hiérarchisation des parties prenantes par le comité de pilotage à l'aide d'une méthode d'analyse et de cotation portant sur une double dimension (impactante et impactée) des parties prenantes. Lorsqu'une partie prenante est impactante, elle peut affecter positivement ou négativement les activités de l'entreprise. Quand une partie prenante est impactée, elle peut être affectée positivement ou négativement par les activités de l'organisation. Chaque partie prenante est ainsi classée sur une échelle de 1 à 5 (1 = aucun impact, 2 = impacts négligeables, 3 = réciproques, 4 = importants, 5 = impacts sur les intérêts vitaux). L'intégration du résultat de cette cotation dans l'auto-évaluation permet de rééquilibrer l'importance des domaines d'actions dans la grille de cotation initiale en fonction de leur lien avec les parties prenantes et conduit à la rédaction d'une grille de cotation finale. A la demande de l'entreprise, dix entretiens « parties prenantes » ont été réalisés. Ces entretiens avaient pour objet d'évaluer la connaissance de la démarche engagée par l'entreprise GAO, ainsi que la relation que la partie prenante entretenait avec l'entreprise. Par la suite, pour se préparer au dialogue avec les parties prenantes, l'entreprise a réalisé une expérimentation, entre les mois de juin et de juillet 2012, auprès de quatre d'entre elles : les salariés, les fournisseurs, les collectivités locales et les banques. Il s'agissait d'écouter les parties prenantes et de déceler leurs éventuelles attentes. En parallèle, l'équipe de recherche a rencontré des parties prenantes clients. L'approche visait d'abord à engager le dialogue avec les clients pour comprendre leur stratégie RSE et ensuite, à percevoir si des possibilités d'actions communes pouvaient émerger. A cette date, aucune action commune n'a encore vu le jour.

Phase 7: conduite du changement et cohésion interne. Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management

Même s'il semble difficile de pouvoir dater avec précision le commencement de cette phase, la dynamique de ce processus organisationnel apparaît en septembre 2011, lors de l'élargissement du projet à d'autres acteurs que ceux du comité de pilotage. Cette « mise sous tension » de l'entreprise devient impliquante en ce sens qu'elle pousse les pilotes du projet à s'interroger sur les actions devant être mise en œuvre pour conduire le changement dans l'entreprise. Ainsi, le comité de pilotage travaille depuis 10 mois à l'élaboration d'une charte de gouvernance. Il réfléchit également à l'élaboration d'un nouveau référentiel Responsabilité sociale dans le cadre de la norme ISO 26000 afin de prendre en compte les actions engagées et les nouvelles orientations issues des phases précédentes. Il travaille également sur les impacts de ce nouveau référentiel sur l'adaptation des structures organisationnelles. Selon un membre du comité de pilotage, le séminaire de direction prévu pour la fin d'année 2012 devrait "précipiter" l'entreprise GAO dans un processus de changement irréversible. Au-delà, les multiples réalisations initiées dans le domaine de la gouvernance permettront, si elles aboutissent, une assimilation progressive des valeurs, de la stratégie et les objectifs de RSE dans les pratiques.

3 - LES TENSIONS SUSCITEES PAR LE DEPLOIEMENT DE LA RSE ET LEURS MODES DE REGULATION

Dans cette partie nous cherchons à faire émerger les tensions soulevées par les acteurs du projet et les membres de l'entreprise interviewés lors de la première vague d'entretiens. En nous focalisant sur le processus d'appropriation de la démarche, nous cherchons alors à comprendre comment ces tensions ont été traitées par les acteurs et à caractériser le processus de régulation à l'œuvre.

3.1. Les tensions perçues par les acteurs :

Lorsqu'ils parlent de RSE, les acteurs évoquent spontanément des tensions liées à son déploiement qui renvoient de façon récurrente aux mêmes registres ainsi qu'en attestent les verbatims suivants : (Cf tableau 1).

Tableau 1. Les tensions perçues par les acteurs

Répondant	Verbatim	Tension perçue
RAC	<i>Il y a le vocabulaire qui est nouveau, et on a aussi le côté tombé du ciel. Tombé du ciel parce qu'on fait déjà beaucoup de choses dans le domaine de la RSE mais qui ne sont pas matérialisées ou baptisées RSE. Mais clairement aujourd'hui, c'est pas organisé. C'est plus des initiatives personnelles qui font, qui vont vers ça.</i>	Imposé / émergent
FBD	<i>Qu'on redescende assez rapidement RSE, ISO 26 000. ... Ca ressemble plus à des belles phrases qu'à du concret. ... Qu'on leur fasse un lien avec leur quotidien et qu'ils n'en entendent pas juste parler deux fois pendant des réunions et après on n'en parle plus pendant des années</i>	Niveau stratégique abstrait et niveau opérationnel concret
LDC	<i>Les limites, c'est rajouter encore une norme à toutes celles qu'on a déjà. Donc alourdir les systèmes les processus de décision et de reporting à cause de ce devoir de remplir des indicateurs. Je pense que c'est ça, c'est qu'on peut encore, ça peut encore ralentir les processus de décision, de réactivité, d'application d'une action vers, pour étendre si on veut étendre une initiative à plusieurs activités. Ça peut être un peu lourd.</i>	Informel / formel
BBR	<i>L'enjeu déjà c'est de faire comprendre, accepter, faire en sorte que les salariés adhèrent à ce sujet-là. Pour moi il me semble, il est super intéressant, très impliquant et en même temps, je le trouve très compliqué tel qu'il est abordé aujourd'hui. J'ai peur que les gens, ils pensent que ce soit un truc de plus qui n'est pas... L'enjeu c'est vraiment, il y a vraiment un enjeu de compréhension et d'appropriation de sujet par des actions hyper concrètes.</i>	Niveau stratégique abstrait et niveau opérationnel concret

Deux tensions génériques ont ainsi émergé du discours des acteurs. La première oppose le champ de vision stratégique, complexe et abstrait, celui de l'organisation, au champ de vision de l'individu, opérationnel et concret. De fait, la norme ISO 26000 est pour les individus de l'ordre de l'organisation et de la stratégie, alors qu'eux-mêmes estiment inscrire leurs pratiques et actions quotidiennes dans une démarche RSE. Pour les acteurs, le lien entre les deux niveaux n'est ni évident ni naturel. Cette tension s'exprime au travers des arguments suivants dans le discours des acteurs :

- Ce qui relève du champ de responsabilités individuel doit pouvoir s'aborder simplement, s'enraciner dans leurs pratiques quotidiennes, s'inscrire dans des savoirs tacites. A contrario, ce qui relève du cadre organisationnel est perçu complexe. Cette perception vaut pour la norme ISO 26 000 : « *La difficulté principale c'est que c'est une norme internationale et que donc la nécessité de prendre en compte tous les cas de figure avec un vocabulaire généraliste et donc ça décrit pas forcément très finement ce que GAO vit ou l'environnement auquel on est confronté.* » (CGR), « *elle est quand même complexe. Elle traite tous les sujets, la responsabilité sociétale, donc forcément c'est vaste et pas compréhensible par tous les publics.* » (CRC) ;
- Ce qui relève de la vision opérationnelle concrète des individus est en tension avec la vision stratégique abstraite de l'organisation : « *Ca ressemble plus à des belles phrases qu'à du concret* » (FBD) « *La plus grande difficulté si on s'en tient rigoureusement à la norme, c'est le travail de réécriture de la norme pour l'adapter*

au type d'entreprise, non pas à GAO. Une adaptation non pas dans la norme en tant que tel, mais dans la manière de l'exprimer pour les domaines qui nous concerne » (LJRD).

Cette tension se retrouve à l'intersection des tensions propres au « belonging » et à l' « organizing » mises en évidence par Smith et Lewis (2011). En effet pour les auteurs cet espace entre le structurant (organizing) et l'identité (belonging) fait apparaître une tension entre le niveau individuel et le niveau organisationnel (Smith et Lewis, 2011 : 383). La dualité entre praticiens et pratiques est souvent présente au sein de l'organisation, par exemple lorsque l'on évoque la divergence des intérêts des individus avec ceux de l'organisation (Crozier et Freidberg, 1981) ou encore la nécessité de contrôler pour l'organisation et la volonté d'autonomie des acteurs organisationnels (Denison et al. 1995).

Les verbatims font également apparaître une seconde tension générique entre ce qui relève de l'émergence et de l'informel, d'une part, et ce qui relève de la formalisation et de la contrainte, d'autre part. Dans le discours des acteurs, la norme ISO 26 000 est de l'ordre de la formalisation et de la contrainte, alors que les actions RSE des individus sont décrites comme émergentes et tacitement mobilisées par les acteurs. Plusieurs tensions en découlent :

- entre l'émergence (innovation, flexibilité) et la formalisation (cadre de contraintes, projet d'entreprise) : *« La diffusion de la norme va d'abord être subie comme une contrainte parce que les gens vivent aujourd'hui les normes qu'elles soient ISO ou autre comme une contrainte »* (CGR) *« Après les contraintes oui, ce sera plus de rigidité, de reporting, de temps passé, de lourdeur quoi. Enfin, le risque c'est après de tomber dans la lourdeur. Nous, faut être léger. (PLDC). « Après, ce n'est qu'une norme et le risque c'est qu'on s'enferme dans une norme et dans un fonctionnement hyper normatif et pas accessible. »* (BBR).
- entre l'action isolée et autonome engagée par les acteurs et une approche plus systématique proposée par la norme : *« Pour moi l'ISO 26000 c'est d'abord une norme qui décrit un cadre de fonctionnement, qui permet d'obtenir une certification au titre de plusieurs critères de RSE. »* *« Mais je pense qu'on a aussi tout intérêt à s'en dégager pour montrer notre spécificité »* (CGR), *« c'est quelque chose qui est déjà induit chez nous, que ça soit sur l'amont ou sur l'aval. Ça peut encore une fois nous structurer »* (ECC)
- entre le changement (lié à émergence) et la stabilité (liée à la formalisation) : *« Ce n'est pas la diffusion de la norme qui changerait quelque chose. Ce qui changera des*

choses, ce sont les actions, les décisions qu'on prendra en matière de RSE. » (FBD).

Le changement est quant à lui porté par les actions engagées par les membres de l'entreprise. *« si on diffuse la norme et que la norme ce sera vécu comme une contrainte et ce sera pour moi un frein au changement » (CGR)*

La tension entre formalisation et émergence au sein de l'organisation n'est pas récente. Elle se retrouve chez de nombreux auteurs lorsqu'il s'agit d'innovation (Alter, 1990), de stratégie (Mintzberg et Waters, 1985), de changement (Burgelman, 1991). Cette tension se manifeste dans la catégorisation de Smith et Lewis (2011) à l'intersection des tensions propres entre le « learning » et l'« organizing ». Elle oppose le structurant (Organizing) dans ses dimensions de routines organisationnelles et de stabilité, avec l'apprentissage (learning) dans ses dimensions de changement et d'innovation. Elle prend alors la forme d'actions isolées et autonomes résultant de la flexibilité et de la dynamique d'appropriation en opposition à la recherche de stabilité et de clarification (Smith et Lewis, 2011 : 383).

Pour Eisenhart (2000; 703), le management des tensions suppose *“hinges on exploring the tension in a creative way that captures both extremes, thereby capitalizing on the inherent pluralism within the duality”*. Ceci nous conduit alors à analyser plus en détail le processus de mise en œuvre de la démarche RSE dans l'entreprise GAO en focalisant notre attention sur les processus qui vont permettre de lier les pôles des différentes tensions.

3.2. La dynamique d'appropriation de la RSE en organisation : une démarche ago-antagoniste :

L'analyse du processus de déploiement de la RSE a été conduite à partir des entretiens de la première et seconde vague destinés à faire le point sur l'évolution de la mise en place de la norme ISO 26 000 au sein de l'entreprise (sur une période s'étendant jusqu'à fin 2011 et correspondant à la phase 4 du déploiement de la démarche RSE). Afin de compléter l'analyse nous nous sommes également appuyés sur les informations contenues dans un journal de bord retraçant toutes les actions et réunions engagées au sein du processus. Cette analyse traite donc du processus d'appropriation de la démarche RSE par les acteurs. Elle vise à comprendre si le processus d'appropriation permet ou non de résoudre les tensions mises en évidence précédemment entre les niveaux individuel et organisationnel d'une part et l'émergence et la formalisation d'autre part. Les résultats obtenus font émerger un processus

d'appropriation qui se déroule en boucle³. Les entretiens nous ont également permis de valider notre interprétation du processus d'appropriation de la démarche RSE et de pouvoir coder les composantes de ce processus (comme le met en évidence le tableau 2.). Les dimensions analysées ont émergé au cours de l'analyse du processus en nous posant les questions : Qu'est-ce que cela représente ? À quoi cela sert-il ?

Tableau 2. Analyse du processus d'appropriation par les acteurs

Dimension analysées	Verbatims
Cadre de contraintes	<p>« Et les enjeux après pour GAO, moi je dirais que c'est quand même un bel élément de différenciation par rapport au marché.(CRC) »</p> <p>« la norme ISO 26000 peut être un outil qui l'aide à atteindre les objectifs » (FBD)</p> <p>« La diffusion de la norme va d'abord être subie comme une contrainte »(CGR)</p> <p>« C'est-à-dire qu'on a une vision finie maintenant de ce que nos dirigeants vont devoir nous dire et vont devoir cadrer en fait, dans leur activité pour qu'on puisse, nous, déployer ensuite des plans d'action concrets. On voit bien aujourd'hui les impacts qu'on va avoir, beaucoup plus clairement que ce qu'on imaginait au départ. » (CGR)</p>
Emergence de nouvelles pratiques	<p>« C'était là que ça va permettre quand même ... de créer une sorte d'émulation aussi dans les équipes. »(PLD)</p> <p>« Ce n'est pas la diffusion de la norme qui changera quelque chose. Ce qui changera des choses, c'est l'action, les décisions qu'on prendra en matière d'action. » (FBD)</p>
Mise en pratique par les individus	<p>« Ce qui importe c'est qu'ils connaissent la RSE, qu'est-ce que ça signifie et puis après comment ça se décline dans des plans d'action. » (JLRD)</p> <p>« pour moi ça semble important de redescendre assez rapidement au niveau des opérationnels, quels qu'ils soient, en fonction de leur niveau, des besoins qu'ils ont. Qu'on redescende assez rapidement RSE, ISO 26 000. Qu'on leur fasse un lien avec leur quotidien » (FBD)</p>
Diffusion des pratiques	<p>« C'était là que ça va permettre quand même de montrer aussi des exemples. » (PLD)</p> <p>« Si on n'arrive pas à expliquer aux gens que c'est pas une couche supplémentaire mais que c'est simplement une mise en lumière ou une valorisation de ce qui a déjà été entamé dans le groupe depuis très, très longtemps. »(CGR)</p> <p>« Je pense que c'est ça, c'est qu'on peut encore, ça peut encore ralentir les processus de décision, de réactivité, d'application d'une action vers, pour étendre si on veut étendre une initiative à plusieurs activités »(BBR)</p>

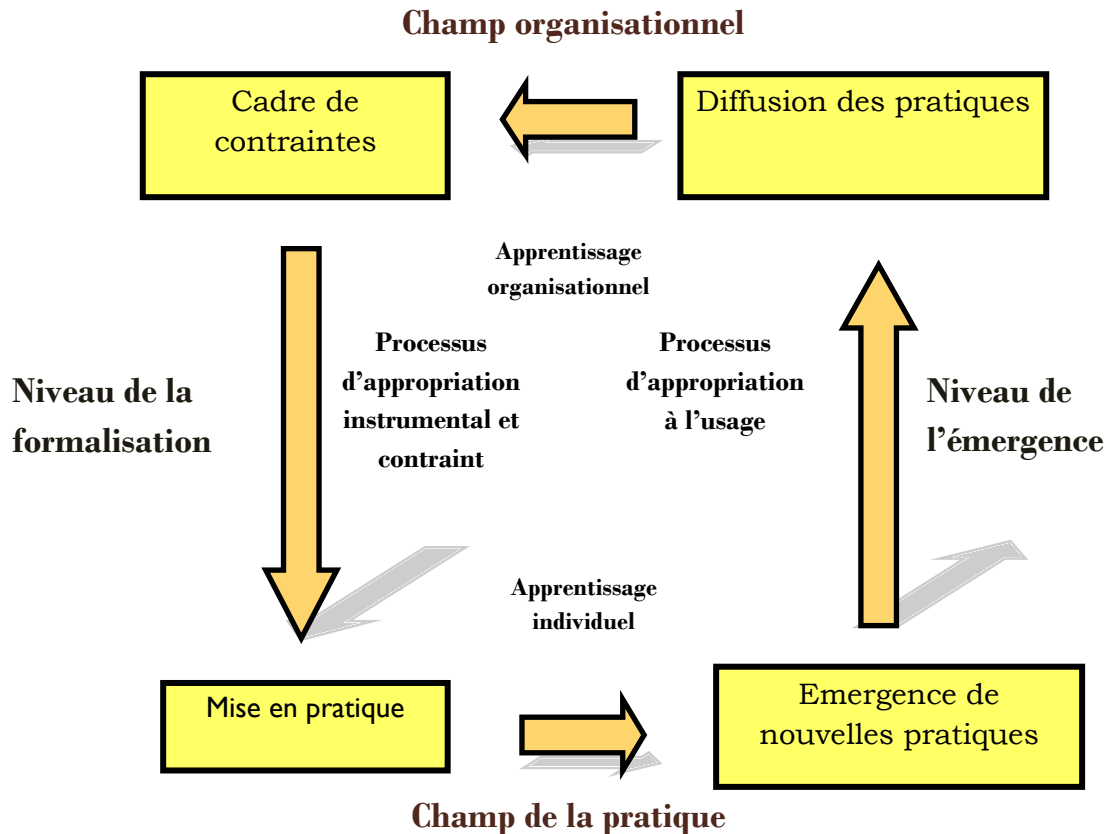
³ A ce stade le schéma en boucle constitue plus une hypothèse, car le processus de mise en place de la norme ISO 26 000 n'est pas terminé.

Tableau 2. Analyse du processus d'appropriation par les acteurs (Suite)

Processus analysé	Verbatims
Appropriation instrumentale	<p>« Maintenant ça touche tout le monde. Et ça touchera d'autant plus tout le monde dans le groupe que la direction générale aura réussi à faire passer le message du côté universel de la démarche. » (CGR)</p> <p>« Donc, si les gens y voient un avantage, un bénéfice, une utilité, ils vont y adhérer et vont pouvoir poursuivre. » (PLD)</p>
Appropriation à l'usage	<p>« on va travailler ensemble, voilà, c'est quoi notre entreprise et ce que l'on veut en faire ». (FBD)</p> <p>« Moi j'y vois pas de points négatifs, parce qu'en fait je me dis que l'on en fera l'adaptation que l'on voudra en faire et donc on doit être capable de trouver le bon équilibre pour que l'on avance, pour qu'on donne de la cohérence à l'ensemble de nos dispositifs sans que ce soit trop contraignant. » (CSD)</p>
Apprentissage individuel	<p>« Pour moi, ça ne doit être qu'une méthodologie de travail, segmentation des axes, mais cela n'enlève pas la liberté d'agir » (BBR)</p>
Apprentissage organisationnel	<p>« C'est vraiment tout le monde sinon ça marchera pas. Donc c'est à la fois extrêmement intéressant et puis aussi extrêmement exigeant parce qu'il ne faut pas qu'on rate cette mutation » (CGR)</p> <p>« D'ailleurs, aujourd'hui on fait plusieurs actions dans différents domaines. Là, le fait d'avoir la norme, ça va donner du sens et de la cohérence à tout ça. » (PKD)</p> <p>« Je pense qu'il y a une organisation qui se met en place. On a un travail qui je pense est relativement efficace, structuré. On a une démarche qui est de moins en moins chaotique, j'ai envie de dire. » (CG)</p> <p>« Ça peut encore une fois nous structurer, parce que là, c'est là-dessus que ça va surtout nous faire bouger et nous faire avancer, et nous faire progresser, c'est la structuration et dans la formalisation de nos rapports avec les parties prenantes. » (EC)</p> <p>« Maintenant, ça nous permet d'avoir une vision à long terme et peut-être de l'intégrer dans un projet d'entreprise. » (PL)</p>

A partir de ces éléments de codage croisés avec le processus de mise en place de la norme ISO 26000 (exposé dans le paragraphe 2.2), nous avons pu faire émerger le modèle suivant d'appropriation de la démarche RSE par l'entreprise (Figure 1).

Figure 1. Modèle d'appropriation de la démarche RSE



Le processus ainsi mis en évidence peut s'expliquer de la façon suivante. Le cadre de contraintes apparaît dans l'entreprise lorsque la direction décide de mettre en place la norme ISO 26 000 (phase 1 du projet). Pour les membres du groupe projet ce cadre s'exerce à trois niveaux :

- Stratégique par l'orientation donnée à l'avantage concurrentiel et à plus long terme par la formalisation des rapports avec les parties prenantes externes.
- En incluant la démarche RSE au sein d'un projet d'entreprise qui fixe les objectifs à plus ou moins long terme ainsi que les modes de management.
- En faisant de la norme ISO 26 000 un outil-pivot susceptible d'imprimer une cohérence globale à l'ensemble des projets.

Un premier cycle d'appropriation est engagé au cours des phases 1 et 2 avec la sensibilisation des membres du comité de pilotage et la constitution d'une équipe projet pour réaliser l'inventaire des actions engagées par les acteurs susceptibles de rentrer dans le champ de la RSE. Nous qualifions ce premier mode d'*appropriation instrumentale* dans la mesure où il s'inscrit dans une vision de rationalisation et de formalisation des actions engagées par

l'entreprise (qui existaient jusqu'alors dans un registre tacite), au service de la vision de la direction de l'entreprise (ici la norme ISO 26 000). Il s'appuie sur une méthodologie formalisée (mise en place d'un groupe projet ou comité de pilotage) et sur des outils de gestion à visée de conformation (David, 1998), tels qu'une formation à la RSE ou l'auto-évaluation des pratiques. Cette appropriation rend possible l'inventaire des pratiques RSE (Phase 2). Ainsi, par les connaissances acquises sur la norme ISO 26000, les membres du comité de pilotage sont à même d'identifier les initiatives déjà existantes dans l'entreprise susceptibles de rentrer dans ce nouveau cadre de contraintes. La phase d'auto-évaluation est pour sa part l'occasion de confronter le cadre de contraintes (norme ISO 26000) avec les pratiques de l'entreprise afin d'adapter et de contextualiser le déploiement de la norme aux spécificités de l'entreprise, pour ensuite amener les individus à se questionner sur la pertinence de leurs actions par rapport à la démarche RSE. Elle permet alors aux acteurs de rentrer dans un processus d'apprentissage qui se traduit en phase 4 par la définition des axes d'amélioration et la proposition de nouvelles actions RSE issues des groupes de travail (émergence de nouvelles pratiques). On est bien en présence d'un apprentissage individuel selon Kim : *« l'apprentissage individuel est le processus par lequel les croyances des individus changent et par lequel ces changements sont codifiés dans les modèles mentaux des individus. »* (Kim, 1993 : 43). S'engage alors une dynamique d'*appropriation à l'usage*, s'appuyant sur de nombreuses interactions entre les acteurs lors des groupes de travail. Les initiatives conduites dans les différents services sont alors partagées entre les membres des groupes, participant à la création d'une vision commune de ce que représente une démarche RSE pour l'entreprise. Ces initiatives, proposées, puis validées par le comité de pilotage, sont converties en plans d'action dont la mise en œuvre stimule alors la diffusion des bonnes pratiques notamment auprès des personnes qui n'ont pas participé aux groupes de travail (phases 5 et 6). L'organisation dans son ensemble rentre alors dans un cycle d'apprentissage organisationnel modifiant les modèles mentaux partagés (Kim, 1993). Cet apprentissage se formalise en phase 7 par l'intégration de la démarche RSE dans la stratégie de l'entreprise et dans son système de management, venant ainsi à nouveau alimenter un cadre de contraintes à l'action des individus.

Ainsi, le processus global d'appropriation de la démarche RSE dans l'entreprise relève bien d'une approche ago-antagoniste selon la définition de Bernard-Weil (1999) : *« l'antagonisme correspond à l'opposition de deux forces agissant sur un récepteur commun, l'agonisme à leur coopération. »* (Bernard-Weil, 1999 : 107). L'antagonisme est présent dans le processus

de mise en place de la norme ISO 26000 par la préservation des forces en tension : niveau de l'individu - niveau de l'organisation et niveau de l'émergence - niveau du formalisme. La présence de ces forces est essentielle dans le processus d'appropriation. Pour autant, chacune de ces forces coopère avec l'autre par l'intermédiaire de 4 processus permettant de traiter les paradoxes (cf. analyse de premier ordre, paragraphe 3.1).

Le premier ensemble de processus relève de l'apprentissage qui permet de traiter le paradoxe entre l'émergence et le formalisme :

- Le processus d'apprentissage au niveau individuel favorise le passage du formalisme à l'émergence : en adaptant le cadre de contraintes à la réalité du terrain émergent de nouvelles pratiques. En développant de nouvelles pratiques les individus se placent eux-mêmes en situation d'apprentissage ;
- Le processus d'apprentissage au niveau organisationnel aide à passer de l'émergence au formalisme en intégrant les nouvelles pratiques diffusées au sein de l'organisation dans un nouveau cadre de contraintes. En formalisant les nouvelles pratiques dans un cadre structurant pour l'ensemble de l'organisation (comme une stratégie ou un projet d'entreprise), l'évolution des modèles mentaux de l'organisation dans son ensemble est assurée.

Ces processus se complètent au sein de l'organisation pour libérer les tensions. Comme le souligne Hedberg (1981), l'apprentissage individuel est important pour comprendre l'apprentissage organisationnel. Selon Kim (1993 : 43), le lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel peut s'énoncer de la façon suivante : *« l'apprentissage individuel est le processus par lequel les croyances des individus changent et par lequel ces changements sont codifiés dans les modèles mentaux des individus. Les cycles d'apprentissage individuels affectent l'apprentissage au niveau de l'organisation par leur influence sur les modèles mentaux partagés de l'organisation »*. Kim (1993) souligne néanmoins que le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel est loin d'être naturel et qu'il est susceptible d'être soumis à de nombreux facteurs de blocage. L'absence de retour visible et direct sur les résultats de son action, le poids des routines et des territoires institués, l'absence de dispositifs de diffusion des bonnes pratiques constituent ainsi autant de facteurs affaiblissant le lien entre les apprentissages individuels et l'apprentissage organisationnel.

Le deuxième ensemble de processus relève de l'appropriation qui permet de traiter le paradoxe entre l'individu et l'organisation :

- l'appropriation instrumentale et contrainte permet de mettre en application, au niveau individuel, le cadre de contraintes organisationnel par des dispositifs instrumentaux favorisant la prescription. En effet, l'appropriation instrumentale de la RSE vise un objectif explicite de prescription des comportements tout en veillant à préserver la cohérence globale de l'organisation. L'appropriation est posée ici comme non problématique consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra » et tendant à minorer les possibles divergences d'interprétation de la norme ISO 26 000 selon les parties prenantes en présence. La perspective instrumentale court ainsi le risque d'une insuffisante contextualisation de la démarche et d'un déficit de construction du sens aux yeux des acteurs.
- l'appropriation à l'usage permet de passer de l'initiative individuelle à la diffusion des bonnes pratiques au niveau de l'organisation par des dispositifs organisationnels favorisant le partage. Cette appropriation relève d'un processus davantage émergent par lequel les acteurs tentent de faire sens des prescriptions auxquelles ils sont confrontés quitte à les amender, les enrichir, voire les détourner de leur ambition initiale. Entre la norme ISO 26 000 et son usage en situation, il y a en effet un espace pour le 'bricolage cognitif' (les individus s'efforcent d'incarner la norme dans leurs pratiques quotidiennes), l'expression de stratégies de pouvoir (la norme devient alors un moyen de légitimer une position de pouvoir), ou de logiques identitaires (la norme peut déstabiliser l'identité des acteurs).

L'idée selon laquelle l'appropriation à l'usage et l'appropriation instrumentale se complètent plus que ne s'opposent, notamment pour résoudre les tensions entre les niveaux de l'individu et de l'organisation fait écho avec l'approche de March (1991) sur l'exploration et l'exploitation des connaissances. Pour March (1991), la logique d'exploration est orientée vers l'expérimentation et la création de nouveaux savoirs alors que la logique d'exploitation est orientée vers la recherche d'efficacité, les effets d'expérience, l'approfondissement et la consolidation des savoirs existants. L'intérêt des organisations est alors de s'engager dans un processus d'exploitation suffisant pour assurer leur survie actuelle, tout en dédiant suffisamment d'énergie à l'exploration, garantissant de leur pérennité à long terme (Levinthal et March, 1993).

3.3. Discussion

Le modèle ago-antagoniste proposé précédemment permet de soulever deux points de discussion.

Tout d'abord, il inscrit le management des paradoxes liés à la mise en place d'une démarche RSE dans une logique de réconciliation des pôles opposés au sens de Clegg et al. (2002). Il ne s'agit pas en effet de résoudre la paradoxe par la synthèse ou l'équilibrage des forces en présence, mais comme le soulignent les auteurs d'en accepter le principe même : *"We suggest that paradox should be sustained rather than resolved and that the relation between its poles is a matter for serious consideration. We look at this relation as a fertile ground for syntheses that improve the practice and understanding of management without replacing or attenuating the tensions that ground them"* (Clegg et al. 2002; 489). C'est donc en étudiant la mise en relation des pôles en tension que nous avons pu comprendre comment les processus d'appropriation (instrumentale et à l'usage) permettaient de réconcilier la tension entre les niveaux individuel et organisationnel. Il en va de même avec les processus d'apprentissage qui permettent de concilier le formalisme et l'émergent. Ce processus inscrit le déploiement de la RSE dans une dynamique d'exploration de nouveaux espaces d'action collective, comme le suggèrent Aggeri et Acquier (2005). Une telle dynamique permet de réconcilier l'apprentissage appréhendé comme une « *dynamique autonome des savoirs* » avec un apprentissage que les auteurs qualifient de « *collectif* ». Cette forme d'apprentissage se rapproche par ailleurs de la notion « *d'apprentissage croisés* » d'Hatchuel (1994) qui permet de mieux saisir les interactions entre les individus et l'organisation, leurs prescriptions réciproques.

Le modèle d'appropriation proposé montre, comme le suggère Lewis (2000), l'intérêt de rompre avec le cycle de renforcement négatif du paradoxe en inscrivant celui-ci dans une dynamique positive de construction sociale. En effet, comme le précise l'auteur, les tensions sont souvent perceptuelles à savoir cognitivement ou socialement construites, ce que souligne l'étude de cas. Alors que les *"actors seek to resolve paradoxical tensions, they may become trapped within reinforcing cycles that perpetuate and exacerbate the tension, for paradox is a double-edged sword. Tensions might serve as "a trigger for change," spurring actors to rethink existing polarities and recognize more complicated interrelationships."* (Lewis, 2000; 763). Ainsi pour manager les tensions socialement construites, le modèle que nous proposons inscrit celles-ci dans un processus de changement permettant aux acteurs d'agir de façon positive sur chaque point de tension. Pour les acteurs de l'entreprise, la mise en place de la

norme ISO 26 000 ne doit donc pas se limiter à « l'étiquetage » RSE des actions existantes, mais bien être l'occasion pour eux de s'inscrire dans une dynamique de transformation des pratiques pour explorer de nouveaux domaines de la RSE. Ce point est particulièrement important lorsque les acteurs évoquent les relations avec les parties prenantes externes, jusque-là peu explorées par l'entreprise. Il restera alors à vérifier que cette dynamique d'acceptation des tensions est susceptible de s'appliquer lors de la prise en compte des parties prenantes externes de l'entreprise. En effet, comme le soulignent Gond et Igalens (2010), la démarche RSE s'inscrit alors dans un ensemble de relations de pouvoir reposant sur une dynamique dialectique de prise en compte des tensions susceptible d'aboutir à une synthèse (Modèle dialectique de Benson, 1977). Compte tenu de l'avancement du projet de GAO, il ne nous a pas été possible d'observer une telle dynamique.

Ce dernier point renvoie aux limites de notre recherche. En premier lieu, le processus d'appropriation n'est pas totalement finalisé. Par ailleurs, alors que la prise en compte des parties prenantes extérieures reste un élément important dans le déploiement des démarches RSE, le modèle dont nous rendons compte ici se focalise sur les tensions qui émergent en interne, en lien avec les préoccupations des acteurs organisationnels.

CONCLUSION :

Les démarches RSE prennent aujourd'hui des réalités multiformes dans les organisations. Cependant, leur appropriation par les acteurs est susceptible, à l'image de ce qui se passe au sein de l'entreprise GAO, de faire émerger des tensions qu'il est important de traiter. La littérature sur le paradoxe permet alors d'inscrire ces tensions dans des processus managériaux visant à en tirer partie plus qu'à tenter de les supprimer. Le modèle d'appropriation proposé expose ces tensions (entre, d'une part, le niveau de l'individu et celui de l'organisation et, d'autre part, entre celui de l'émergence et de la formalisation) et développe quatre processus complémentaires (l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, un mode d'appropriation instrumental et un mode d'appropriation à l'usage) permettant d'inscrire les tensions dans une dynamique positive d'acceptation de celles-ci par les acteurs.

Références Bibliographiques :

Acquier A. (2007), « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra-financière », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2, p. 5-15.

Acquier A. et F. Aggeri (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1 n°180, p. 131-157.

Aggeri F. et A. Acquier (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable », Conférence de l'AIMS, Angers.

Aggeri F. et O. Godard (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et Histoire*, Vol. 4, n°45, p. 6-19.

Akerman, R.W et R.A. Bauer, (1976), *Corporate Social Responsiveness - The modern Dilemma*, Reston Publishing.

Baumard, P., (2003), « Les paradoxes de la connaissance organisationnelle », dans V. Perret et E. Josserand (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipse : p.129-146.

Alter, N., (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Éditions L'Harmattan.

Benson, I. K., (1977), "Organizations: A dialectical view". *Administrative Science Quarterly*, 22: p. 1-21.

Bernard-Weil E. (1999), « La théorie des systèmes ago-antagonistes », *Le Débat*, n°106, p. 106-120.

Burgelman, R.A., (1991), "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research", *Organization Science*, august, Vol. 2, n° 3: p. 239-262.

Clegg S.R.; Viera da Cunha et M. Perra e Cunha (2002), "Management paradoxes : A relational view", *Human Relations*, Vol. 55, n°5 : p. 483-503.

Cameron, K.S, et R.E. Quinn, (1988), "Organizational Paradox and Transformation", in R.E. Quinn and K.S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger: p. 12-18.

Capron M. et R. Gray (2000), "Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firms", *The European Accounting Review*, Vol.9, n°1: p. 99-109.

Carroll, Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4: p. 497-505.

Crozier, M. et E. Friedberg, (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, Paris.

- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, Vol. 24, n°120 : p. 44-59.
- Denison, D., R.Hooijberg, et R.E. Quinn, (1995), “Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership”, *Organization Science*, 6: p. 524-540.
- Eisenhardt, K.M., (2000), “Paradox, Spirals, Ambivalence: The new Language of Change and Pluralism”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°4: p. 703-705.
- Gendron C., (2011), « ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale », dans M. Capron, F. Quairel-Lanoizelée, M.F. Turcotte (Eds), *ISO 26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Éditions Economica : Paris.
- Giordano, I., (2003), « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », dans V. Perret et E. Josserand (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Paris, Éditions Ellipse : p. 115-128
- Gond J.P. et J. Igalens (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Que Sais-je ?*, n°3837, 2^{ème} édition.
- Hampden-Turner, C., (1992), *La culture d'entreprise : Des cercles vicieux aux cercles vertueux*, Éditions Seuil : Paris.
- Hedberg, B. (1981), “How Organizations Learn and Unlearn.” In P. Nystrom & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford: Oxford University Press: p. 3-27.
- Kim, D.H, (1993), “The Link between Individual and Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Fall: p. 37-50.
- Kœnig, G., (1996), « Management : les constructeurs, Karl E. Weick », *Revue Française de Gestion*, mars - avril - mai 1996, n°108 : p. 57-70
- Levinthal, D.A, J.G, March (1993), “The Myopia of Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol.14: p. 95-112.
- Lewis, M.W., (2000), “Exploring Paradox: Toward a more Comprehensive Guide”, *Academy of Management Review*, Vol. 25, n°4: p.760-776.
- March, J.G., (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, *Organization Science*, Vol. 2, n°1: p. 71-87.
- Martinet, A-C, M..A., Payaud, (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales : Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, Vol. 1, n°180 : p. 199-214.
- Mintzberg, H., et J.A. Waters, (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 6: 257-272.
- Perret, V. et E. Josserand, (2003), « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation », dans V. Perret et E. Josserand (2003), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Éditions Ellipse : Paris ; p.5-22.

Ségrestin B. (2003), *Les partenariats d'exploration*, Thèse de doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Smith W.K. et M.W. Lewis (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, Vol. 36, n°2: p. 381-403.

Varela, F.J., (1988), « Le cercle créatif: Esquisses pour une histoire naturelle de la circularité», dans P. Watzlawick (Ed), *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme*, Éditions du Seuil, Paris: p. 329-347.