

**LE SENSEMAKING :  
AU SERVICE DE L'INSTRUMENTATION DE LA RSE ?**

**Hajar El Bahri-Attou**

**Doctorante Université Montpellier 3, CREGOR**

**Alain Briole**

**Professeur des Universités- Université Montpellier 3, CREGOR**

**Natacha Pijoan**

**Maître de conférences-Université Montpellier 3, CREGOR**

E.mail : [hajareta@gmail.com](mailto:hajareta@gmail.com)

## **Résumé**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) consiste à inscrire les préoccupations écologiques et sociales dans la politique de l'entreprise. Au niveau managérial, l'instrumentation de la RSE renvoie à l'idée de l'alignement de la gestion de l'entreprise avec ces préoccupations sociétales. Cependant, vue la nature équivoque de cette instrumentation, son appropriation par les managers reste une opération délicate. L'objectif de cette communication est d'expliquer en quoi la mobilisation du concept du « *sensemaking* » comme cadre d'analyse semble pertinente pour comprendre l'engagement des managers dans la stratégie RSE. Elle vise à démontrer que le processus de construction du sens dans lequel les managers s'engagent en vue de réduire cette équivocité ne se déploie pas indépendamment de la nature des dispositifs RSE. Au contraire, ces derniers peuvent prescrire un sens initial de la RSE. Ce sens est susceptible d'être modifié, renforcé ou appauvri, par toute une série d'interactions.

Mots clefs :

Création du sens- développement durable-responsabilité social de l'entreprise.

## Introduction

Sous la pression de l'opinion publique, des médias, des investisseurs et des consommateurs, les attentes qui pèsent sur les managers leur imposent de répondre aux enjeux sociétaux, au même titre qu'ils sont sommés d'être efficaces.

Cette pression se traduit par une demande croissante des produits responsables, par une demande de transparence accrue et par des exigences en termes de pratiques de ressources humaines, en matière d'investissement, d'approvisionnement, de législation, amenant vers une vision intégrée de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable<sup>1</sup>.

Pour cette communication, nous retenons la définition suivante de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Il s'agit des « *modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* » [Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007]. Cette conception intégrée de la RSE<sup>2</sup> dans les activités des entreprises semble répondre à la nouvelle stratégie de la RSE présentée par la Commission européenne (2011) qui soutient que « *pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir engagé, en collaboration avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leurs stratégies de base* ».

Paradoxalement, l'adhésion forte aux notions de la RSE par les acteurs n'est pas une constante. Dans la plupart des entreprises, cette notion suscite le scepticisme et ne semble pas naturelle aux acteurs. Elle nécessite un effort de problématisation important pour remporter leur adhésion [Aggeri, 2005]. Ce constat est susceptible d'être plus fort dans les entreprises qualifiées de « *RSE/périphérique* » où la préoccupation sociétale apparaît comme liée principalement à l'image ou à la légitimation de l'entreprise en général. En effet, les managers restent étrangers à ces activités en les considérant comme coûteuses et en rien susceptibles de créer de la valeur économique [Alain-Charles Martinet et Marielle A. Payaud, 2007].

Partant du constat d'une faible adhésion des acteurs aux démarches RSE [Novethic, 2008], et du postulat que l'engagement stratégique dans la RSE ne peut se concrétiser que si les équipes en comprennent le sens, mesurent leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportements professionnels, l'objectif de cette communication est de répondre au questionnement suivant : ***pourquoi l'instrumentation de la RSE est-elle peu opérante pour l'adhésion des managers aux stratégies de la RSE ?***

Afin de répondre à cette question, nos références se situent dans une perspective interactionniste de l'organisation où nous faisons appel au concept de « *sensemaking* », mot anglo-saxon qui désigne « *création de sens* ». Partant d'une considération que le sens évolue dans le temps, nous avons décidé de mobiliser la méthode des récits de vie en vue d'accéder à la dimension temporelle de ce processus de construction de sens. Grâce à la mise en récit, le narrateur fait le lien entre le passé, le présent et le futur et décrit donc son comportement en prenant en compte des dimensions temporelle et spatiale [Bertaux, 2005].

---

1 Dans le cadre de cette communication, nous tendrons à utiliser les concepts de la responsabilité sociale et de développement durable de manière relativement indifférenciée. En effet, dans l'univers managérial, la RSE est souvent mobilisée comme traduction managériale du concept plus global de développement durable [Acquier, 2007].

2 Nous désignons les concepts de la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable successivement par les deux acronymes RSE et DD.

# 1 L'INSTRUMENTATION DE LA RSE : DEFINITIONS ET ENJEUX

Approcher d'une manière théorique le concept de la RSE n'est pas chose aisée, car ce dernier a fait l'objet de nombreux débats depuis les années 50. Nous en tracerons d'une manière synthétique quelques contours afin de mettre en évidence comment ce concept reste très controversé.

## 1.1 Comprendre les approches de la RSE pour mieux la mettre en place

Nous exposerons trois types d'approches : les approches traditionnelles, les approches intégratrices, et l'approche de soutenabilité.

### 1.1.1 Les approches traditionnelles de la RSE

Il s'agit de l'approche éthique normative « *Business Ethics* », et de l'approche utilitariste « *Corporate Social Responsiveness* ». Le premier courant fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise. À partir d'une analyse détaillée de l'ouvrage de Bowen intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman (SRB)* », Acquier et Aggeri [2007] montrent comment ce penseur, dès 1953, discutait de la doctrine de la responsabilité sociale en considérant qu'une approche basée sur l'engagement volontaire des hommes d'affaires pourrait suffire à résoudre les problèmes économiques et sociaux des États-Unis d'après-guerre. Originaire des États-Unis et fondé sur des valeurs morales et religieuses, ce courant continue d'y être prédominant, ainsi que dans les pays où la religion exerce un grand impact sur la vie civile et économique [Capron, 2012]. Pour le courant « *Corporate Social Responsiveness* », on assiste plutôt au passage d'un raisonnement centré sur la responsabilité à une réflexion centrée sur les réponses à apporter d'une manière concrète grâce à une approche managériale. En effet, à partir des années 70, la question de la RSE ne renvoie plus simplement à une question d'éthique et de choix du dirigeant. Il s'agit de repérer, pour les entreprises, d'où viennent les défis sociaux et environnementaux et de comprendre comment l'entreprise peut y apporter un traitement systématique [A. Acquier, 2000].

### 1.1.2 Les approches intégratrices de la RSE

La période allant des années 1980 jusqu'à la fin des années 1990 est marquée par le recul des pratiques d'entreprises en matière de RSE. Le caractère d'« efficacité » prime sur le caractère « sociétal », et ce dernier devient volontaire. Les deux concepts, la Performance sociétale de l'entreprise (*Corporate Social Responsiveness*, ou « CSR ») et le concept de Stakeholder, vont se développer dans une quête de théorie intégratrice des précédents travaux. Selon Igalens et Gond [2003], « *la notion de performance sociétale se pose tout à la fois comme une synthèse des travaux antérieurs(...) en mettant au cœur des préoccupations le problème de la mesure des actions concrètement mises en œuvre par les entreprises* ». En ce qui concerne l'approche de la RSE comme réponse aux principales parties prenantes, elle vise surtout à élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants, en considérant qu'au-delà de la fonction de maximisation du profit, il est nécessaire d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires [Mercier, 2006].

### 1.1.3 L'approche de « soutenabilité » comme tentative de rapprochement de la RSE et le DD

Capron [2011] considère que cette conception, en émergence dans les années 1990, surtout dans les pays européens occidentaux, est encore loin d'être arrivée à maturité. « *En Europe, la justification première d'une mise en œuvre d'une politique de RSE est liée au développement durable* » [Quairel et Capron, 2013]. Dans cette approche, la RSE rejoint des problématiques plus globales en matière de développement durable et débouche sur une définition de la RSE comme une contribution des entreprises au développement durable. Dans ce cadre, il est

important de souligner qu'en ce qui concerne le renforcement de l'imbrication de ces deux notions, les consultants, notamment britanniques (S. Schmidheiny avec WBCSD et J. Elkington avec SustainAbility), ont joué un rôle essentiel dans l'émergence des nouvelles formes de relations entre entreprises et parties prenantes, en facilitant les concepts théoriques et en les reformulant dans un langage accessible aux managers. Ainsi, ils ont contribué à l'apparition d'un nouveau langage managérial caractérisé par l'hybridation du concept de RSE avec celui de développement durable [Acquier et Aggeri, 2007]. D'ailleurs, au niveau institutionnel, la nécessité du renforcement de ce lien entre RSE et DD en Europe a été clairement annoncée à l'échelle de l'UE. En effet, dans sa communication de mars 2006, la Commission européenne a invité les chefs d'entreprise à engager d'urgence avec le monde politique une réflexion sur les stratégies à long terme nécessaire pour le DD. Elle a précisé que « *la RSE était essentielle pour la réalisation des objectifs du DD* ».

## ***1.2 L'instrumentation de la RSE : une démarche freinée par une double équivocité***

Capron et Quairel [2010] considèrent que « *la crédibilité externe et l'efficacité de l'engagement de l'entreprise passent par la mise en œuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage; elle donne l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes* ». Cependant, nous considérons que cette instrumentation est susceptible d'être freinée par une double équivocité : premièrement, au niveau du concept de la RSE, et ensuite par la composition et le rôle du dispositif lui-même.

### ***1.2.1 Une équivocité inhérente au concept de La RSE***

La notion de la RSE est une notion ambiguë par nature. Cette ambiguïté tire son origine d'une part de la divergence entre les définitions institutionnelles, managériales et théoriques de la RSE, et d'autre part dans les difficultés méthodologiques quant à la mesure de son construit et l'évaluation de son impact financier. [Frédérique et Gond, 2004].

### ***1.2.2 Une équivocité inhérente aux outils de gestion***

Les outils de gestions n'échappent pas à cette notion d'équivocité en ce qui concerne leurs rôles et leurs composantes. En effet, plusieurs recherches s'accordent sur l'idée classique selon laquelle les outils de gestion contraignent et limitent d'une part, libèrent et accompagnent d'autre part. Ces dimensions constituent une source essentielle de leur équivocité au sens de Weick [David, 2006].

Selon Moisdon [1997], il est possible de distinguer quatre rôles d'outils de gestion : un rôle de *conformation* qui permet de rationaliser les comportements, un rôle « *d'investigation du fonctionnement organisationnel* » qui permet de révéler les facteurs qui déterminent le fonctionnement organisationnel et aide les acteurs à les dépasser et à les échanger, un rôle « *d'accompagnement à la mutation* » qui permet une construction progressive des représentations partagées, et enfin « *un rôle d'exploration du nouveau* » permettant de créer et de propager du savoir.

À côté de cette dynamique des rôles, s'ajoute une équivocité inhérente à la configuration des outils de gestion. Hatchuel et Weil [1992] distinguent trois composantes<sup>3</sup> : « *Un modèle*

---

3 Pour cette synthèse des rôles et des composantes des outils de gestion nous nous sommes basés sur l'article d'Albert David (2006) « *Sensemaking, outils de gestion et activités de conception : quatre rapprochements* ».

*formel (le substrat technique)* » qui correspond à l'ensemble des abstractions sur lesquelles l'outil s'appuie pour fonctionner; « *Un modèle d'efficacité (la philosophie gestionnaire)* » qui renvoie au système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation; Et enfin, « *un modèle d'organisation* », qui renvoie implicitement à l'organisation véhiculée par l'outil, celle qui devrait exister pour que l'outil fonctionne.

Face à cette diversité des rôles et des composantes du dispositif de gestion en général et à l'ambiguïté de la notion de la RSE en particulier, il est légitime de se demander, quand on se situe au niveau de l'instrumentation de la RSE, si les managers sur le terrain procèdent à une simple adaptation des outils et procédures déjà mis en place par l'organisation, ou bien si des éléments radicalement nouveaux sont apparus et construits par les managers pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux. Les propos de Jon-Pascal Gond et Jacques Igalens [2008] montrent bien la contingence de l'instrumentation de la RSE en considérant qu'en ce qui concerne le substrat technique, ce dernier varie d'un outil à l'autre et il s'agit plutôt d'une proposition d'extension adaptée à la RSE des outils déjà existants que de la création d'un nouvel outil RSE. Quant à la philosophie gestionnaire, cette dernière fait l'objet de controverses : *doit-on mettre en œuvre la RSE pour accroître le profit ou pour d'autres raisons telles que la recherche de pérennité, de légitimité de l'entreprise, l'exigence éthique* ? Et enfin, quant à la vision des relations organisationnelles, cette dernière dépend, en partie, de la réponse à ces questions, car le rôle et la place des parties prenantes, autres que les actionnaires, ne sont pas les mêmes suivant les cas.

À partir de cette contingence technique, philosophique et organisationnelle suscitée par l'instrumentation, et afin de comprendre le processus d'appropriation de ces démarches RSE, il semble important de comprendre d'abord comment les managers font face au quotidien à l'ambiguïté de ces démarches. Nous mobiliserons le concept de sensemaking de Karl Weick, en le considérant comme un cadre d'analyse susceptible d'apporter une réponse à notre questionnement.

## **2.LE SENSEMAKING : UN CADRE THEORIQUE POUR COMPRENDRE LES INTERPRETATIONS D'UNE INSTRUMENTATION DE LA RSE**

### ***2.1 Le processus de sensemaking***

Notre objectif à ce niveau n'est pas de détailler le processus de sensemaking en tant que tel, mais d'évoquer certaines de ses composantes susceptibles de nous aider à mieux comprendre la perception et l'engagement des managers dans les démarches du DD.

**Enactment** : Le concept d'enaction, dans l'œuvre de Weick, résume la double dimension du processus de construction dans lequel l'acteur est impliqué : d'une part celle de l'interprétation de ce qu'il vit lui-même et d'autre part, celle de l'impact qu'il exerce sur son objet d'observation par la manière dont il se les représente.

**La sélection** : La sélection d'une interprétation face à une situation de confusion et d'équivocité est souvent le résultat d'un processus d'interactions entre les acteurs. Ces interactions permettent aux individus de prendre conscience de leur environnement, et de leurs idées. « *Par un processus de double interactions, ils se communiquent leurs représentations du réel pour permettre une entente non pas sur les objectifs, mais sur les actions à entreprendre et les comportements à adopter* » [Vandangeon-Derumez et David , 2005, p. 172].

**La rétention** : La substance du sensemaking, selon Weick, réside dans six types de langage, qui, une fois partagés, constituent des vocabulaires ressources communs à partir desquels les membres d'une organisation pourront développer des significations équivalentes de la situation à laquelle ils font face. Il s'agit des idéologies, des prémisses, des paradigmes, des théories de l'action, des traditions ou des histoires [Allard-Poesi, 2003]. Ces significations peuvent faire l'objet d'une conservation. Dans ce cas, on parle de « rétention ». Ce processus représente le dernier stade du modèle. Intimement liée à la sélection, la rétention consiste à renforcer et institutionnaliser le processus de sélection.

### ***2.2 Le sensemaking comme processus permettant la réduction de l'équivocité de l'instrumentation de la RSE***

En regardant l'appropriation des démarches RSE à travers le cadre du sensemaking, nous considérons que l'équivocité technique, philosophique et organisationnelle des démarches RSE, mène les managers à entreprendre un travail actif pour diminuer cette ambiguïté et construire une interprétation de la RSE dans chaque occasion faisant appel à des enjeux sociaux, économiques, et environnementaux.

Réduire l'équivocité de ces situations implique de choisir une interprétation particulière parmi celles dont dispose le manager. Selon Weick [1995], ce processus de construction d'une interprétation fait appel à deux niveaux de subjectivités : la construction intersubjective, où le manager fait appel aux intentions et aux sentiments pour communiquer avec une autre personne, et une subjectivité dite générique, où il fait appel aux procédures et règles d'assemblage. Ces dernières s'entendent comme des procédures ou instructions couramment utilisées dans l'organisation, pour sélectionner les cycles d'interactions pertinents, afin de traiter l'information, et par ce biais, créer un processus de construction de sens [Allard-Poesi, 2003].

Dans cette quête d'interprétation, les instruments de la RSE sont susceptibles d'alimenter le niveau d'intersubjectivité, à travers les sentiments générés à partir des faits mis en lumière à l'occasion de la confrontation de ces dispositifs aux contraintes du terrain. Ces derniers permettront également à notre sens d'alimenter le niveau de subjectivité générique à travers les règles et les instructions qu'ils véhiculent. C'est dans cette tension dynamique des

processus d'émergence de significations, et de maintien de significations plus stables et partagées, que les managers développent une compréhension du concept de la RSE. Comme signalée auparavant, cette tension dynamique est une des caractéristiques majeures de l'instrumentation de la RSE considérée comme par nature diversifiée et contingente. En effet, en fonction des contextes, il s'agit dans plusieurs cas d'une adaptation des techniques managériales qui existent déjà dans l'entreprise, alors que dans d'autres cas, il s'agit bien d'innovations et d'un renouvellement dans le champ de la gestion. « *Cet équilibre entre continuité et rupture n'est que l'un des défis contemporains de la RSE qui en contient beaucoup d'autres* » [Gond et Igalens, 2008].

Une fois l'interprétation de la RSE cadrée, les managers s'engagent dans des actions. L'engagement est défini par Weick comme « *un choix ayant un caractère public et irrévocable et joue comme un amplificateur des "petits" thèmes, formes, structures de départ* ». [Vidaillet, 2003, p. 47]. Nous suggérons qu'en s'engageant dans des actions telles qu'édictées par les instruments de la RSE, les managers accroissent leur adhésion à la vision stratégique de la RSE formulée et s'approprient les démarches associées conformément aux indications émanant de ces instruments. Dans le cas contraire de non appropriation suite par exemple à des difficultés dans la mise en œuvre des instructions émises par les dispositifs de la RSE, les managers sont susceptibles d'être confrontés à une dissonance cognitive.

Qu'il s'agisse d'un respect où d'une non-conformité aux instructions imposées par la démarche RSE, les résultats conduisent les managers à entamer à nouveau un processus d'interprétations et de justifications de ces résultats et de ces comportements. Les justifications « *donnent une consistance à l'interdépendance et la réifient en une entité sociale. Chacune des justifications affirme qu'un acte social a été l'objet d'un engagement et chaque justification donne corps à cette identité sociale* » [Vidaillet, 2003, p. 47]. Nous suggérons que les instruments de mesure de la RSE relevant le niveau d'avancement sur les dimensions sociétales donnent l'opportunité de créer des moments d'interprétations et de justifications des actions entreprises par le manager dans ce domaine. Suite à ce processus, une nouvelle compréhension de la réalité sociale, environnementale et sociétale est créée. Ces moments de rétrospection se nourrissent des décalages qui apparaissent entre les intentions initiales et leurs réalisations. L'importance de ces situations réside dans leurs capacités à mettre en lumière des faits nouveaux, qui feront l'objet de nouvelles interprétations. En fonction de leur degré de rétention par les managers, ces nouvelles interprétations contribuent à affaiblir où à renforcer les premières instructions imposées par les dispositifs de la RSE.

### **3. METHODOLOGIE**

#### ***3.1. Une approche exploratoire par les récits de vie***

Plusieurs analyses montrent que « *le sens des notions du DD et de la RSE n'est pas figé, mais qu'il est le produit de l'histoire des collectifs qui les mobilisent* » [Acquier et Gond, 2007]. Notre recherche se démarque des modèles qui s'attachent à analyser en soi le contenu de la RSE, pour s'inscrire dans une définition de la RSE comme un processus d'élaboration de sens mis en œuvre par les managers pour penser, discuter et agir au regard des attentes des principales parties prenantes [Basu et Palazzo, 2008]. Afin d'étudier le sens ou la perception d'une démarche RSE chez les managers, la méthode des « récits de vie » auprès des derniers est utilisée. Comme le montre Pailot [2003, in Anne Joyeau *et al.*, 2010], cette démarche « *permet de saisir ce qui échappe aux normes, statistiques (...) en rendant accessible une description empirique fine des enchaînements de situations, d'interactions, d'événements et d'actions qui caractérisent le vécu social. L'approche biographique permet d'atteindre des*

*faisceaux sociaux et des structures qui échappent irrémédiablement aux données statistiques et donnent la substance vive du processus historique ».*

Cette méthode qualitative nous semble intéressante pour deux raisons : d'abord par sa capacité à révéler les représentations des managers, grâce à sa particularité qui cherche à comprendre le sens des phénomènes humains et sociaux [Paillé, 2006]. Ensuite par son potentiel permettant de structurer les données temporelles [Lainé, 1998], facilitant ainsi l'exploration de l'ordre des éléments structurant le processus de construction de sens des démarches RSE chez les managers.

Pour comprendre comment les managers s'approprient des démarches RSE/DD, il faut d'abord comprendre les représentations et le sens qu'ils s'en font. Par conséquent, au niveau de l'appropriation, il ne s'agit pas d'interroger toute la vie du manager, mais bien une situation précise, celle de l'expérience correspondant au fait d'être mené à participer, où être à l'initiative d'une démarche RSE/DD. L'objectif est de faire émerger des pistes de réflexion pour les prochains entretiens. Cinq entretiens sous forme de Récit de Vie ont été menés. Les entretiens d'une durée comprise entre 45 minutes et trois heures ont tous été enregistrés et ont été intégralement retranscrits afin d'en faciliter l'analyse. L'échantillon est constitué de 5 personnages appartenant à des secteurs d'activités différentes (2 en hôtellerie, 1 en grande distribution, 1 dans le secteur de l'énergie renouvelable et 1 dans le domaine de nettoyage professionnel). Les managers interrogés appartenaient tous à des entreprises affichant publiquement leur engagement à des politiques de DD. Le choix est porté sur des personnes qui ont occupé ou occupaient un poste de manager intermédiaire. Notre choix a porté sur les managers intermédiaires pour deux raisons principales : tout d'abord parce que *« les interprétations qu'ils font du changement influencent non seulement leurs comportements et leurs pratiques, mais également celles de leurs équipes, aussi bien que les autres activités reliées à la continuité des opérations et à l'implémentation du changement [Balogun, 2003], ensuite, c'est à ce niveau opérationnel « que se font les arbitrages en matière de conditions de travail, de sécurité, de sous-traitance, et que ce peut être là qu'est ressentie de manière la plus forte la contradiction entre la RSE et le profit à court terme [Crifo et Ponssard, 2008].*

Pour la suite de la recherche, les entretiens auprès des managers seront organisés autour d'une grille thématique qui se dessine au fur et à mesure des analyses et des lectures faites en parallèle. L'idée est donc bien de faire émerger les éléments permettant de structurer un processus de construction de sens d'une démarche DD/RSE chez les managers.

Étant donné que cette méthodologie nécessite un effort d'interprétation considérable du chercheur, nous faisons appel à certains concepts du paradigme de Karl Weick en nous focalisant sur l'interprétation des idées émergentes.

### **3.2. Premiers résultats**

Les discours obtenus auprès des managers ont permis de faire émerger trois idées majeures.

*3.2.1. La perception initiale du DD, comme représentation décréée par les dispositifs de la RSE/DD: « dispositif de communication » versus « dispositif de réponse à un besoin sociétal ».*

Les perceptions des managers par rapport aux démarches RSE mises en place par leurs entreprises, peuvent varier sur un continuum, allant d'une connotation trop négative, à un sens positif favorisant l'adhésion à la stratégie DD de leurs entreprises.

La perception négative est susceptible d'être expliquée par une équivocité chez les managers par rapport aux actions menées par leur entreprise dans le domaine de DD, Il s'agit par exemple des cas où les démarches RSE, sont définies au niveau stratégique sans l'information, la consultation et la sensibilisation des managers, ce qui laisse cette notion vague pour ces derniers et conduisent à une méfiance vis-à-vis ces démarches en les considérant de visée exclusivement cosmétique.

Une perception négative des démarches RSE pourrait s'expliquer également par la nature des éléments déclencheurs de ces démarches jugées comme une simple réaction à un ensemble d'indicateurs signalant un mauvais climat social de l'entreprise (Turn-Over, arrêts maladies longue durée, arrêts pour inaptitudes, sentiments de malaise au travail.

Cependant, une perception positive envers le DD, suscite moins de scepticisme et plus d'engagements chez d'autres managers ou directeurs. Selon nos premiers résultats, cette perception, est susceptible d'être expliquée par la maîtrise de cette notion grâce à son instrumentation à travers des objectifs chiffrés, des actions concrètes et des indicateurs de suivi. Comme le montrent les verbatims ci-dessous, cette instrumentation est stimulée par plusieurs facteurs structurels: Il s'agit par exemple de l'appartenance à des réseaux locaux qui apportant des appuis techniques, en formation et qui permettent de rapprocher les modes de raisonnements entre les acteurs du réseau et les méthodes de traitements des enjeux sociétaux (Cas des entreprises de l'ESS<sup>4</sup>); par des engagements, vis-à-vis la société mère (Cas des entreprises franchisées). Ou encore, par un service dédié spécifiquement à cette démarche, notamment dans le cas de l'intégration de la RSE au système de pilotage central de l'entreprise.

Les intentions perçues des démarches RSE ainsi que la manière de leur mise en œuvre constituent des éléments déclencheurs qui fournissent une partie de la matière première, qui va servir du substrat pour l'élaboration d'un sens négatif ou positif de la démarche RSE. Les verbatim ci-dessous illustrent comment une instrumentation permet d'imposer un certain type d'environnement et un sens initial du DD.

**Grande-Surface** : *« Les choses sont là, ils sont mis en place parce que ça différencie la société, ça lui donne une valeur ajoutée. En termes d'action en bourse, il y a une valeur ajoutée. Ça donne une classification en termes de l'iso machin. (...) Et la dernière formation pour les inspecteurs régionaux que j'ai assisté c'était le management participatif de proximité, ça veut dire que la direction de Grande-Surface s'est rendu compte que c'était trop vertical, qu'il y avait pas de proximité, qu'on était plus dans l'ordre que dans la participation et l'implication, et ils ont dit, qu'est-ce qu'on fait ? Donc ils ont décidé de former les gens. Donc ça c'est un exemple qui est très intéressant. Comment ils l'ont constaté ? Ils l'ont constaté par des indicateurs, par des avertissements, les turn-over, les gens qui ne se sentent pas bien dans l'entreprise, les gens quand ils vont pour la visite de la médecine du travail, ils posent des questions, les caissières se sentent pas bien, elles se lâchent un petit peu. Et à côté de ça, on a les arrêts maladie longue durée. Il y a des gens qui s'arrêtent pour une inaptitude et puis voilà. Donc ils se sont rendu compte qu'ils ont un problème par rapport à ça. Donc ils ont décidé de faire une formation».*

---

<sup>4</sup> Economie Sociale et Solidaire

**Hôtel-franchisé** « Il s'agit d'un ensemble d'indicateurs via un logiciel par extranet, où on saisit des données et il nous donne automatiquement le niveau de DD atteint par notre hôtel. Donc, ça passe par les tris sélectifs, les ampoules, l'eau, le gaz, etc., la promotion interne, la mixité des équipes, ça passe par tous. (...) Chaque année effectivement, le fait de ressaisir cette charte, ça remet en cause pas mal d'éléments, le fait d'avoir des indicateurs, au moins ça nous met des objectifs (...) Cette charte est imposée par le groupe AK et on doit la respecter une fois qu'on est franchisé. Et c'est moi-même, chargé de cette charte, parce que c'est quand même, si on veut imposer aux gens, c'est mieux que ça passe par moi directement. ».

**Clean-Bio** « Replacé comme son nom l'indique, dupliqué sur des modèles qui existent sur le national. Donc recherche une société sur la France, qui est exemplaire, si cette entreprise existe, ils vont contacter, le chef d'entreprise en disant voilà. On a un projet sur le Languedoc Roussillon. On veut créer une entreprise exemplaire. Vous êtes exemplaire parce que vous avez des certifications. Est-ce que ça vous intéresse de nous filer un coup de main pour créer cette entreprise sur le sud de la France. La personne de Clean-Bio à Lille a dit oui et gratuitement nous a transmis son savoir-faire, les accords qu'il a vus avec ses fournisseurs, ses clients pour nous aider. Moi j'étais formé là aussi. Pour nous aider tout simplement à développer notre entreprise sur le secteur. »

« et on avait en plus de ça Formaid l'organisme de formation qui pouvait nous proposer des salariés qui sont en difficultés, et en plus en a un groupement d'entreprises sociales et solidaires qui nous aide à accompagner les personnes qui sont en difficultés. Donc tout cet environnement social de cet objectif social, c'est quelque chose que l'on maîtrise ».

### 3.2.2. La perception de la RSE et du DD comme objet d'évolution : « offre de significations top-down » versus « construction de sens bottom-up »

Le sens de la RSE est construit par l'acteur qui mobilise des significations (émises par l'entreprise), des expériences passées, et un contexte, pour donner un sens au mot ou à une démarche RSE donnée. Dans nos entretiens, quelques éléments expliquant l'écart entre la signification initiale et le sens construit ont pu être repérés. En effet, « les relations de pouvoir », « l'absence de suivi de l'efficacité », et « l'absence de reconnaissance » sont des faits qui ont été mis en lumière après les confrontations des dispositifs RSE au terrain. Ces éléments, selon les différents contextes, ont pu changer complètement ou partiellement les perceptions initiales des managers. Dans certains cas, il ne s'agit que d'une confirmation des perceptions déjà existantes.

**Energetik** : La mise en place de processus de DD est influencée par les relations de pouvoir. Par exemple, pour le cas du manager dans le secteur d'énergie renouvelable, le processus « développement éolien terrestre », à travers sa confrontation au terrain (riverains, élus locaux, maires...), a permis d'investiguer un nouvel aspect des décisions concernant l'attribution des permis de construction. En effet, cette confrontation au terrain a montré comment des acteurs (élus locaux par exemple) éprouvent, au moment des concertations sur le projet, un besoin d'adapter les résultats de ce dispositif en fonction des objectifs personnels qu'ils cherchent à atteindre. Par conséquent, les résultats de ces dispositifs utilisés s'avèrent présenter une certaine flexibilité instrumentale. « Travailler au service de ces gens-là, pour leur profit à eux, parce que derrière ces mecs-là, ils voulaient aussi que les éoliennes soient implantées sur leurs parcelles, parce que c'est la terre du beau-frère, oui forcément, le maire, il habite sur place, souvent c'est un agriculteur. Il y a des conflits d'intérêts comme ça à gérer. » La prise de conscience de cette situation a suscité un manque de motivation pour travailler en collaboration avec certains maires : « il y a des maires que j'allais voir, je

*n'avais pas envie de les voir, parce qu'ils me traitaient comme de la merde, parce qu'ils se servaient de nous en fait, et moi j'aime bien travailler sur un plan d'égalité avec les gens. En plus, c'est inscrit dans les droits de l'homme, on est tous égaux. »*

**Grande-Surface :** La démarche DD est limitée par une absence de suivi d'efficacité. *« Les seules animations qu'on peut avoir par rapport au domaine de la RSE sont les formations : on invite le directeur du magasin pendant deux jours, on leur raconte les belles histoires, mais après quand il revient au magasin personne ne vient contrôler s'ils ont mis en place ce qu'ils ont appris. (...), Quand il s'agit d'une formation management de proximité, des choses solidaires, DD et tout ça. Ils viennent, ils écoutent, pendant 2 jours, et ils ne repartent pas avec la check-list. On nous demande ça vous a plu ? Oui ça m'a plu, et donc la personne dès qu'il revient au magasin, il se retrouve confronté à des problématiques donc journalières, la casse, le vol, les plannings, et tout ce qu'il a appris là, ça lui a fait une bouffée d'air pendant deux jours. Et comme dans la tête de son inspecteur, ce n'est pas prioritaire dans l'ordre du jour, donc il y a pas de check-list, il n'y a pas de contrôle et donc chaque année, on va leur faire une piqure de rappel. Mais qui ne sert à rien. »*

**Hôtel-Franchisé :** La démarche RSE est limitée par une absence de reconnaissance. *« Aujourd'hui, je pense que si vous ne touchez pas un salaire, s'il y a pas une prime du DD, on y arrivera jamais malheureusement. Il faut toujours passer par le côté financier, je pense qu'il faut à un moment donné qu'il y ait une prime. Malheureusement l'être humain, il est comme ça, il marche qu'avec une carotte. Mais je crois qu'on n'a pas le choix aujourd'hui. Beh voilà, si on veut vraiment faire du DD. Ça passe par les sous. On peut faire des réunions, on peut leur montrer des photos même, avec des animaux qui sont en train de mourir parce qu'ils avaient absorbé du plastique, on a fait des choses voilà, inimaginables, on a montré ce que peut engendrer les déchets sur la planète, on a utilisé même des photos... »*

### *3.2.3 Les initiatives des managers comme réponses aux demandes émanant du terrain « bricolage réussi » versus « initiative manquée »*

Les pratiques socialement responsables retenues chez certains managers résultent d'un processus sélectif (en fonction du contexte) interactif (entre le supérieur hiérarchique, le manager et certaines parties prenantes), et déclenché par des demandes sur le terrain. Faute de moyens, la mise en place de ce type d'initiatives dans d'autres entreprises reste comme mission impossible à concrétiser.

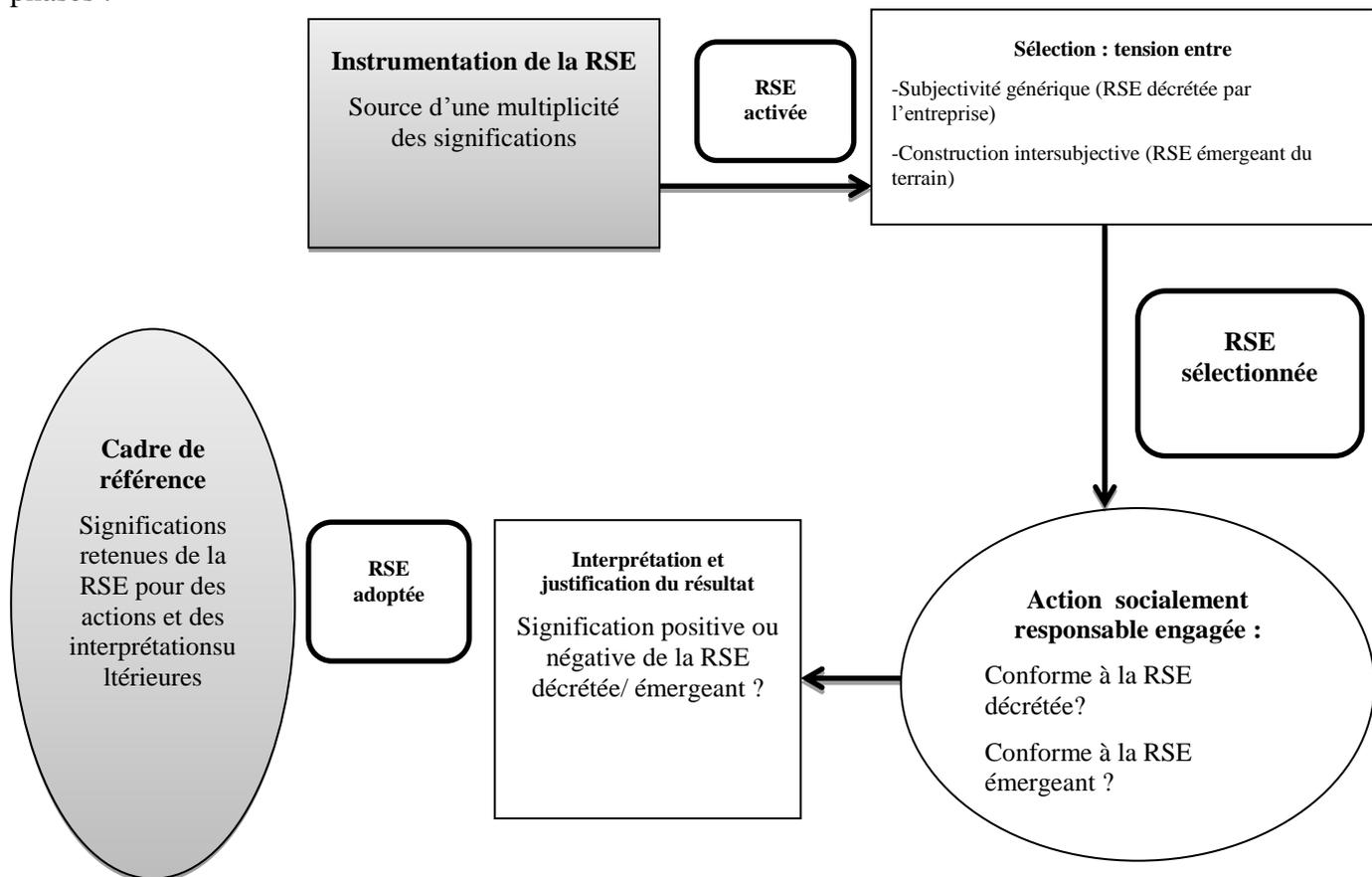
**Grande-Surface** *« Au départ, ce sont les demandes des gens qui m'ont ouvert les yeux, voilà, c'est lors des ouvertures, au fur et à mesure que j'ai eu des demandes, il y a des demandes qui sont super floues, il y a des demandes qui sont complètement à côté de la plaque, il y a des demandes qui sont trop chères et qu'on ne peut pas honorer. Donc au fur et à mesure on rentre dans le métier, au fur et à mesure que j'avais les demandes, je savais ce qu'on pourrait faire et ce qu'on ne pourrait pas faire, et de toute façon à partir du moment où on demande, et je demandais pendant 5, 6 ans, plein plein de choses, moi je vois les acceptations et je vois les refus, donc ce qui est refusé systématiquement je le demande plus, et je me concentre après sur ce qui est accepté (...)mais le socle commun reste toujours la même chose. C'est-à-dire les embauches en local, la communication dans le journal de la mairie, les handicapés, ça c'est à peu près pareil par tous dans tous mes magasins »*

**Energetik :**Le cas de l'entreprise Energetik montre comment, à la suite des interactions avec les riverains concernés par les parcs éoliens, le manager a découvert un nouvel aspect à exploiter dans l'industrie écologique et l'implantation des éoliennes. À savoir une source de prospérité économique pour ces communes assez pauvres à travers un projet de co-investissement et un nouveau schéma de rétribution des revenus des riverains appartenant à un même parc éolien. Cette aspiration a été renforcée de plus en plus, par des interactions et des pressions multipliées de la part des riverains qui ne sont même pas concernés par le parc éolien, et également avec les élus des collectivités. Pour essayer de répondre à ces nouveaux enjeux émergents du terrain, plusieurs réunions ont été mises en place dans l'entreprise. Cependant, vu la complexité administrative du projet, la proposition du manager s'est soldée par un échec.

« Au niveau personnel, ce que j'ai trouvé très intéressant dans d'autres sociétés, c'est en fait qu'on crée une association entre tous les propriétaires, et on se met d'accord sur un niveau de base pour tout le monde, et un petit plus pour celui qui aura les éoliennes. »

« Mais pareil on m'a dit que c'est trop compliqué. On a fait une dizaine de réunions sur la question. Le service juridique m'a dit que c'est trop compliqué. » Cette situation l'a mis dans une situation de frustration : « Donc moi j'étais un peu déçu parce qu'en face les gens attendaient quand même que ça bouge (...). Bon, pas de réponse, donc j'étais encore au-dessus de l'amertume on va dire ».

Les idées émergentes citées ci-dessus peuvent être schématisées par un processus en trois phases :



**Shéma1 : Le processus de construction du sens de la RSE chez les managers : une tension dynamique entre RSE émergeant du terrain et RSE décrétée par l'instrumentation de la RSE.**

## **Conclusion**

Les observations issues de l'enquête qualitative permettent d'appréhender les deux points suivants : la dynamique de la perception des démarches RSE/DD chez les managers, et les effets de l'instrumentation de la RSE sur cette dynamique.

Afin d'approcher ce processus de construction de sens, nous avons tenté de focaliser notre attention sur certaines interactions du manager avec son environnement. L'objectif est de repérer les acteurs impliqués dans ce processus, les éléments de contextes que ce soit au niveau individuel ou organisationnel, structurel ou conjoncturel, puis de dégager les activités menées dans le cadre de ces interactions. En procédant de cette manière, nous vérifions qu'il est possible d'accéder d'une manière approximative aux significations réelles des actions réalisées par les individus et par conséquent s'approcher des significations données par le manager au concept de développement durable. Cette hypothèse est inspirée de la réflexion de Weick qui considère que ce n'est que rétrospectivement, que la personne attribuera une signification à son expérience.

Notre grille a été structurée en trois phases correspondantes aux idées émergentes de notre étude empirique. (Une RSE activée, une RSE sélectionnée, et une RSE adoptée). Cette grille évoluera au fur et à mesure de l'avancée de notre recherche. Le statut de l'enjeu sociétal (incertain ou reconnu comme important), les moyens alloués, ainsi que les résultats concrets obtenus par rapport aux objectifs fixés, sont autant des dimensions qui peuvent différencier les trois phases. L'analyse complète des données collectées étant loin d'être finalisée, il serait prématuré à ce stade d'en tirer des conclusions définitives.

## Bibliographie

Acquier, Aurélien et Franck Aggeri, 2007, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 131-157.

Acquier, Aurélien et Jean-Pascal Gond, 2007, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.10, n°2, p.5-35.

Acquier A. (2007) « *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante* », thèse soutenue pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, L'école des Mines de Paris.

Aggeri, Franck et H. Hatchuel, 1997, « Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile », in *Du mode d'existence des outils de gestion*, Moisdon JC, Séli Arslan, p. 217- 247.

Allard-Poesi, Florence, 2003, « Sens collectif et construction collective du sens », in B. Vidaillet (eds), *Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert.

Autissier, David et Isabelle Vandangeon, 2006, « Construire du sens pour réussir les projets de changement », in D. Autissier, F. Bensebaa (Eds), *Les défis du sensemaking en entreprise, K. E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica.

Basu, Kunal and Palazzo, Guido, 2008, "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking (February, 27 2009)", *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°1.

Bertaux, Daniel, 1997, *Les récits de vie*, Paris, Nathan Université, coll. Sciences sociales.

Capron, Michel, 2005, « Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles nouveautés s'agit-il ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 211-212, janvier-avril 2005, p. 47-54.

Capron, Michel et Françoise Quairel-Lanoizelée, 2010, *La Responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, coll. Repères Gestion, n°477.

Capron, Michel, 2011, « Déconstruire la RSE pour retrouver le sens des relations entreprises-société. Jalons pour un nouvel agenda de recherche », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 6.

Crifo, Patricia et Jean-Pierre Ponsard, 2009, « RSE et/ou performance financière : points de repères et pistes de recherche », *Sociétal*.

Crozier, Michel et Erhard Friedberg, 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action*, Seuil.

David, Albert, 2006, « Sensemaking, enactment et outils de gestion : Karl Weick et l'innovation managériale », in Autissier D, Bensebaa F (eds), *Les défis du sensemaking en entreprise*, Collection Recherche en Gestion, Economica, Paris, mars.

Déjean, Frédérique et Jean-Pascal Gond, 2004, « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 1, p. 5-31.

Gond, Jean-Pascal et Jacques Igalens, 2012, *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Pearson Dareios, Paris, Cenon, coll. Gestion appliquée.

Gond, Jean-Pascal, 2004, « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *Economie et Sociétés* 14 (4-5), p. 757-784.

Gond, Jean-Pascal, 2010, « La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise – société », *Finance Contrôle Stratégie* vol. 14, n° 2, juin 2011, p. 37-66.

Joyeau, Anne, Philippe Robert-Demontrond et Céline Schmidt, 2010, « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », *Management & Avenir*, 2010/4, n°34, p. 14-39.

Koenig, Gérard, 2003, « L'organisation dans une perspective interactionniste », in B. Vidaillet (eds), *Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert.

Martinet, Alain-Charles et Marielle A. Payaud, 2007, « Formes de RSE et entreprises sociales - Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, n° 180, p. 199-214.

Mercier, Samuel, 2007, « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », *Recherches*, p. 157–172.

Pralong, Jean, 2008, « Entre souhaitable et probable : projets de mobilité interne et sensemaking », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 37/4, p. 545-568.

Sanséau, Pierre-Yves, 2005, « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », *Recherches Qualitatives*.

Vidaillet, Bénédicte, 2003, « Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens », in B. Vidaillet (eds), *Le sens de l'action - Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris, Vuibert.

Weick, Karl E., 1979, "The Social Psychology of Organizing, Reading", MA: Addison-Wesley.