



HAL
open science

La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000

Philippe Schäfer

► **To cite this version:**

Philippe Schäfer. La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000. Gestion et management. Université de poitiers, 2016. Français. NNT: . tel-01416846

HAL Id: tel-01416846

<https://theses.hal.science/tel-01416846v1>

Submitted on 14 Dec 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE POITIERS
ÉCOLE DOCTORALE THÉMATIQUE SOCIÉTÉS ET ORGANISATIONS
CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION (CEREGE – EA 1722)

THÈSE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

Philippe SCHÄFER

**La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme
du déploiement de la norme ISO 26000**

Tome 1 - Document principal

JURY

Rapporteurs :

Monsieur Franck AGGERI

Professeur à l'École nationale supérieure des Mines ParisTech

Monsieur Jean-François CHANLAT

Professeur à l'Université Paris Dauphine

Suffragants :

Monsieur Michel CAPRON

Professeur émérite à l'Université Paris 8

Monsieur Benjamin DREVETON

Professeur à l'IAE de Poitiers

Invité :

Monsieur Régis LEBRUN

Directeur général du Groupe Fleury Michon

Directeur de thèse :

Monsieur Amaury GRIMAND

Professeur à l'IAE de Poitiers

Co-directeur de thèse :

Monsieur Pierre BARET

Professeur associé au Groupe Sup de Co La Rochelle

Le 31 mars 2016

**La dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le
prisme du déploiement de la norme ISO 26000**

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

À Josiane (†) et Adolf, mes parents,
pour m'avoir transmis le goût de l'endurance, du dépassement et de la curiosité.

À Rozenn, mon épouse,
pour m'avoir accompagné, soutenu et supporté pendant cette réalisation.

À Circé et Thinley, nos enfants,
pour tous les moments que je vous ai volés.

Je vous aime.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma reconnaissance à Amaury Grimand, Professeur des Universités à l'IAE de Poitiers et Pierre Baret, Professeur associé au Pôle Stratégie et RSE au Groupe Sup de Co La Rochelle, pour leur direction de travail doctoral. Ils ont su se rendre disponibles et m'ont prodigué des nombreux conseils. Ils m'ont accordé la considération, l'autonomie et la liberté dont j'avais besoin, tout en me guidant avec le plus grand respect et intérêt. J'ai particulièrement apprécié cette collaboration.

Je souhaite également remercier François Petit, ancien Professeur associé au Groupe Sup de Co La Rochelle, Directeur de la filière Environnement et Développement Durable, homme engagé et visionnaire, créateur de l'IRSI (l'Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation) pour m'avoir ouvert les portes de la recherche-intervention dans les organisations.

Un immense merci également à Dimbi Ramonjy, Vincent Helfrich, Zouhair Laarraf, David Salvetat, Professeurs au Groupe Sup de Co La Rochelle qui ont toujours répondu à mes incessantes questions. Ils m'ont progressivement transmis leur passion pour la recherche, tout en m'orientant et me prodiguant d'utiles conseils. Par-delà leurs apports théoriques, méthodologiques et pratiques, ils m'ont fait comprendre que la recherche est une activité où la connaissance se partage. Je leur suis extrêmement reconnaissant de nos nombreux échanges. Beaucoup d'autres m'ont également conseillés : Imed, Jean-Pierre, Loubna... Qu'ils en soient remerciés, ainsi que Françoise, Ludivine, Catherine, Valérie, Pascale, Guy et Ambrune.

Une mention toute particulière à Fanny Romestant, co-locataire du bureau 62 et co-thésarde. Nos parcours sont similaires : mêmes Université, laboratoire, date d'inscription, employeur et date de soutenance à seulement un jour d'intervalle. C'est un accident ! Nous n'y serions pas parvenus intentionnellement. Nos incessants échanges, désinhibiteurs d'anxiété, nous ont mutuellement portés durant ce parcours. Notre motivation croisée, notre bienveillance réciproque ont jalonné cette aventure. Je la remercie vivement de son soutien.

Ma thèse s'est déroulée au sein du laboratoire de recherche en gestion CEREGE, à l'IAE de Poitiers. Les nombreuses occasions d'échanges et d'émulations collectives ont façonné ma réflexion. Mes plus vifs remerciements vont aux membres du CEREGE, sans oublier Laurence Chevallier.

Je tiens enfin à remercier Grégoire Gonnord, Président et administrateur familial du Groupe Fleury Michon, Régis Lebrun, Directeur général, Raymond Doizon, Directeur général délégué, Jean-Louis Roy, Directeur administratif et financier et Eric Coly, responsable de la communication financière et responsable RSE, pour leur disponibilité et leur bienveillance. Ils m'ont toujours facilité l'accès au terrain et ont su montrer un sincère intérêt pour cette recherche. J'exprime ma reconnaissance aux collaborateurs du Groupe Fleury Michon que je ne viens pas de citer, car ils ont aussi contribué à me faire partager leur quotidien et leurs expériences. Je les remercie de l'empathie qu'ils m'ont témoignée en acceptant de participer aux entretiens réalisés pendant leurs heures de travail.

A toutes et à tous, un grand **MERCI**.

Enfin, ma gratitude va tout naturellement à mes parents. Ils ont été pour moi une source d'inspiration et de courage dont ils ne soupçonnent pas la richesse et la portée. Ils m'ont toujours soutenu dans mes choix. Je les remercie particulièrement pour leur ouverture d'esprit, leur gentillesse et leur amour.

J'adresse pour terminer, une profonde et chaleureuse reconnaissance à mon épouse, pour sa patience, sa bienveillante compréhension depuis ma tardive reprise d'études qui a débuté par un master 2 en septembre 2009. Son soutien constant et sa confiance m'ont porté pendant cette aventure. Tu m'as donné la force de me dépasser. Les mots manquent pour décrire ce que nous vivons ; ils ne parviennent pas en tout cas à exprimer l'ensemble de nos émotions. Grâce à toi, et à nos enfants, j'ai pu trouver une source de motivation supplémentaire pour parvenir à la réalisation de cette recherche. Je suis conscient de vous avoir volé de nombreux moments familiaux. Je vous dédie, ainsi qu'à mes parents, cette thèse.

Une pensée très émue me parcourt en pensant à ma mère, qui nous a quittés juste avant la fin de cette thèse. J'espère être digne de sa mémoire.

Ma chère maman, je vais tâcher de ne pas redoubler...

SOMMAIRE

Introduction générale.....	13
Première partie - Revue de littérature	21
Chapitre I – La problématique de l’introduction et de l’appropriation d’une norme de RSE	23
1. Enjeux et contributions de la recherche	23
2. Problématique et questions de recherche	25
Chapitre II – La responsabilité sociétale de l’entreprise et la normalisation : une lecture par les outils de gestion	28
1. La portée de la responsabilité sociale de l’entreprise dans sa dimension éthique.....	30
2. Le management de la RSE à travers le prisme de ses instruments	59
Chapitre III - La norme ISO 26000, un outil de gestion entre état circulant et état inscrit	75
1. La norme ISO 26000 : un outil circulant de responsabilité sociétale.....	80
2. La norme ISO 26000 : un outil inscrit de responsabilité sociétale.....	124
Conclusion de la première partie.....	150
Deuxième partie – Recherche empirique	151
Chapitre IV - Démarche et méthodes de recherche sur l’appropriation de la RSE	153
1. Positionnement épistémologique.....	155
2. Epistémologie et sciences de gestion	160
3. Positionnement méthodologique : une recherche qualitative, processuelle s’appuyant sur une monographie et une étude de cas longitudinale.....	165
Chapitre V - Analyse empirique de l’appropriation de la RSE	205
1. Le contexte : l’industrie agro-alimentaire et la RSE	208
2. Le contenu : la pratique de la RSE par le déploiement de la norme ISO 26000.....	231
3. La dimension processuelle d’un changement : le projet de déploiement de la RSE dans le Groupe Fleury Michon	237
Conclusion de la deuxième partie	253

Troisième partie – Résultats	255
Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats : l’appropriation de la RSE, un processus paradoxal	257
1. Les représentations de la RSE et la dynamique des usages autour de la norme ISO 26000	260
2. Une analyse des principaux facteurs de blocage dans l’appropriation de la RSE au prisme de l’ISO 26 000	319
3. Les modes de régulation des tensions et paradoxes liés à l’appropriation de la RSE au prisme de l’ISO 26 000	337
Chapitre VII – Discussion : l’apport de la sociologie de la traduction à la compréhension de l’appropriation de la RSE	355
1. L’ISO 26000, l’actant principal du processus de traduction de la RSE.....	356
2. Présentation des éléments de contextualisation du cas Fleury Michon	357
3. Première problématisation.....	358
4. L’intéressement	362
5. L’enrôlement	365
6. L’émergence d’une nouvelle controverse managériale sur l’intégration de la RSE ..	366
7. Seconde problématisation : vers une RSE intégrée ?.....	368
8. Une tentative d’intéressement par le changement d’instance de pilotage de la démarche RSE	369
9. L’enrôlement : la modification des structures organisationnelles.....	370
10. La mobilisation des alliés d’un nouveau projet d’entreprise.....	372
Conclusion de la troisième partie	375
Conclusion générale	377
Bibliographie	389
Table des figures	419
Table des tableaux	421
Table des matières	423

Introduction générale

Introduction

Notre thèse a pour objet l'étude de l'appropriation d'une norme apportant des « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » aux organisations désireuses d'opérationnaliser le concept de RSE. Il s'agit d'une norme récemment élaborée par un organisme international producteur de normes : l'ISO¹. Nous explorons la réalité sociale d'une problématique gestionnaire, celle de l'opérationnalisation du concept de RSE, en testant la dynamique d'appropriation de la norme ISO 26000 dans une entreprise.

La norme et son usage interrogent en effet autant les praticiens qu'une partie de la communauté des chercheurs en gestion. La normalisation représente un domaine de recherche assez peu étudiée au regard de son importance (Brunsson et Jacobsson, 2002). Notre ambition est d'apporter, par une recherche-intervention, des connaissances conceptuelles et empiriques sur l'usage de la norme ISO 26000 et son rôle dans une dynamique d'appropriation de la RSE. Notre intention est de comprendre et retracer le processus d'introduction et d'appropriation de la norme ISO 26000 dans une entreprise familiale. Sur un plan théorique, notre contribution consiste à rendre intelligible les conditions et les effets de ce processus d'appropriation de la norme ISO 26000 sur l'entreprise et les dynamiques qui la traversent (de pouvoir, de changement, d'apprentissage, etc.). Nous souhaitons également contribuer à une méthodologie de mise en œuvre de la RSE qui intègre la nécessité de son appropriation effective.

La RSE peut s'observer selon son potentiel régulateur à l'échelle mondiale (Gendron et *al.*, 2004). La finalité de la norme consiste à favoriser le comportement responsable des organisations sur un plan sociétal. Si l'on passe de l'analyse macro au niveau micro pour observer les organisations, s'intéresser au management de la RSE pose inévitablement la question de l'utilité de la RSE pour l'entreprise et de son opérationnalisation par l'intermédiaire de la norme ISO 26000. La recherche en gestion a encore peu étudié l'intégration des démarches de RSE dans les entreprises de taille moyenne (ETI²) et de petite taille (PME³). Depuis quelques décennies la recherche empirique sur la RSE s'appuie principalement sur les grandes entreprises (Lee, 2008, pp. 68-69). Leur visibilité a très tôt poussé celles-ci à intégrer les problématiques de RSE. La production de rapports de développement durable et de responsabilité sociale, nécessitant d'importantes ressources, répondent à une recherche de légitimité et un « *licence to operate* ». Ces approches ne tiennent pas compte des particularités d'organisations plus petites.

La mise en œuvre de la responsabilité sociale des organisations invite à porter une attention particulière sur son instrumentation par les normes existantes. L'utilisation des normes et référentiels ne signifie pas pour autant nécessairement une absence de marges d'interprétation ou de créativité organisationnelle. Des méthodologies restent à développer, pratiquer, adapter

¹ L'Organisation Internationale de Normalisation ou *International Organization for Standardization* est une organisation internationale de normalisation créée en 1947. Il s'agit d'une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation regroupant cent cinquante-huit pays.

² Selon les catégories d'entreprise de l'INSEE, une Entreprise de Taille Intermédiaire emploie entre 250 et 4999 salariés, et produit soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliards d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

³ Une Petite et Moyenne Entreprise occupe moins de 250 personnes, et produit un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

Introduction

à l'environnement de l'organisation et à sa culture. Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous n'étudions donc ni les différentes formes de management responsable, ni les motivations poussant une organisation à devenir socialement responsable. L'objet focal de notre travail consiste à appréhender la dynamique de mise en œuvre de la RSE et son appropriation au travers de la norme ISO 26000. La norme n'étant pas conçue comme un système de management, sa mise en pratique ouvre un espace potentiel pour son appropriation, avec toutefois le risque d'une appropriation superficielle ou cérémonielle. En effet, « *si les attentes non contraignantes de l'ISO 26 000 et la latitude décisionnelle laissée au manager favorisent la diffusion de la norme, elles comportent le risque d'une appropriation partielle par les managers et de comportements relevant d'un 'sustainable washing'* » (Bon, 2011, p. 58).

Dans notre recherche, l'opérationnalisation du concept de RSE pose la question de son appropriation au travers de la norme ISO 26000. Une analyse examinant l'état de l'art de la RSE en gestion portant sur des recherches menées entre 1992 et 2002 et publiées principalement dans les revues nord-américaines montre que la majorité des articles sont de nature quantitative (Lockett, Moon et Visser, 2006). Nous expérimentons l'utilisation de la norme par une entreprise. En appréhendant la RSE à travers le prisme des outils de gestion, nous tentons de comprendre le statut particulier de cette nouvelle norme. Dans la littérature, l'observation des outils de gestion a longtemps porté sur les raisons de leur mise en œuvre et les effets recherchés, occultant ainsi la dimension de leur appropriation. Les travaux empiriques francophones sur la RSE souffrent d'un triple déficit : les études de cas longitudinales sont rares. Les cas portant sur les PME et ETI manquent en raison de leur difficulté d'accès ; et les entreprises familiales sont peu observées sous l'angle de la RSE.

Entre avril 2010 et décembre 2015, nous avons mené une étude qualitative, processuelle et longitudinale portant sur le déploiement de la norme ISO 26 000 au sein du groupe Fleury-Michon. Même si le parcours emprunté dans l'organisation semble aller de soi pour cet outil de gestion à caractère normalisant, il apparaît bien plus sinueux dans les faits.

La norme internationale ISO 26000 constitue le point central de notre développement. Nous nous situons dans le cadre d'une étude de cas unique et longitudinale menée à l'occasion d'une recherche-intervention. Cette immersion prolongée sur le terrain nous a permis de suivre en profondeur à la fois l'évolution de la norme dans l'organisation depuis son introduction, mais également les effets occasionnés par son déploiement.

Nous nous positionnons dans le cadre d'une recherche-intervention. Cette posture de recherche nous permet de comprendre au plus près du terrain comment déployer la norme dans une organisation. Si la norme ISO 26000 propose en effet, dans son chapitre 7, des lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, elle ne fournit pas de méthode ni de *système de management* pour assurer sa mise en œuvre (NF ISO 26000, 2010, p. 1). Les retours d'expérience sur la norme ISO 26000 restent rares, compte tenu de son caractère relativement récent. Notre démarche vise à comprendre les implications organisationnelles de ce projet de RSE, de tenter d'en saisir la dynamique, les tensions qu'elle génère ainsi que les leviers de sa régulation. La conduite d'une recherche-

Introduction

intervention s'exerce dans une temporalité longue et dans un système social unique : une organisation de l'industrie agro-alimentaire, aux prises avec l'urgence et la rapidité de réaction que nécessite l'action managériale. La dimension temporelle, conjuguée à la dimension culturelle de deux univers distincts et souvent distants - le monde de l'entreprise et celui de la recherche – révèle alors les contraintes d'une posture de recherche s'avérant parfois inconfortable.

La mise en œuvre de la norme ISO 26000 dans une organisation est un processus complexe, cristallisant des paradoxes, révélant une trajectoire parfois chaotique dont notre recherche doctorale entend rendre compte. Cette complexité tient au concept même de RSE. La norme ISO 26000 a en effet pour ambition de proposer des lignes directrices de responsabilité sociétale à toute organisation désireuse de s'engager ou de poursuivre une démarche de RSE. La RSE est un concept polysémique, dont les contours intègrent de multiples dimensions dépassant largement les prérogatives habituelles assignées aux entreprises. Sa mise en œuvre interroge les capacités d'une entreprise à pouvoir intégrer de nouvelles contraintes et poursuivre de nouveaux objectifs, s'additionnant à d'autres déjà nombreux. L'examen de la littérature portant sur la normalisation, la RSE et les outils de gestion nous montrera que la norme ISO 26000 est un objet de recherche singulier.

Notre posture adopte un parti-pris : celui d'étudier la dynamique de la norme et les interactions croisées entre celle-ci et l'organisation. Cette perspective dépasse la simple question de l'adoption de la norme par l'entreprise. Elle requiert un accès au terrain long et régulier pour pouvoir suivre le cycle de vie de la norme dans l'organisation. La posture consiste à observer les phénomènes organisationnels engendrés par la rencontre entre la norme et l'organisation. Examiner la dynamique de son appropriation ouvre la voie à une analyse plus fine des transformations organisationnelles. Cette situation offre alors l'occasion d'étudier « *l'interaction entre l'outil de gestion et l'organisation* » (David, 1998, p. 51). Dans notre cas, il s'agit d'identifier les effets de la norme et ses conséquences sur la gouvernance, la stratégie du groupe et les dynamiques organisationnelles. Concernant la norme, nous souhaitons comprendre comment les acteurs s'en emparent et la transforment dans le cours même de son usage.

Pour rendre intelligible le processus d'introduction d'une norme de responsabilité sociétale à l'intérieur d'une organisation, notre partie empirique s'appuie sur une étude de cas longitudinale. Notre approche questionne la pertinence⁴ de la norme ISO 26000 au regard de sa **dynamique d'appropriation** par les cadres dirigeants du groupe Fleury Michon.

S'agissant de **la dynamique d'appropriation**, notre recherche questionne à la fois la mise en œuvre de la norme ISO 26000 et les logiques d'usages des acteurs chargés de la déployer. Cette

⁴ Selon le dictionnaire Le Grand Robert de la langue française (1985), l'étymologie du mot « pertinent » vient du latin *pertinere*, qui signifie concerné. Dans son acception courante, l'adjectif pertinent signifie « *qui convient exactement à l'objet dont il s'agit (approprié, congru, convenable)* » (p. 306). Dans le cadre de notre recherche nous concevons le sens de « pertinent » comme « ce qui est approprié, convient parfaitement, est adéquat et judicieux ».

Introduction

interrogation est à notre sens d'autant plus pertinente que « *la norme peine à proposer des clés opérationnelles permettant de traduire les principes qu'elle promet* » (Bon, 2011, p. 62). Notre réflexion renvoie ainsi aux questionnements suivants : Comment transpose-t-on les lignes directrices de responsabilité sociétale dans une organisation ? Comment peut-on envisager de piloter le processus d'appropriation ? Les principes et les questions centrales sont-ils compatibles avec le fonctionnement de l'entreprise ? Quels en sont les effets sur les pratiques managériales, les structures, la stratégie et la gouvernance ? Notre analyse s'oriente sur le phénomène d'appropriation mais également son impact sur les transformations organisationnelles. En d'autres termes, si la volonté de déployer la norme ISO 26000 est effective, mais que le processus ne s'accompagne pas d'une appropriation individuelle, collective et stratégique, alors l'existence de la norme et son inscription dans l'organisation peuvent être compromises. La norme pourra être selon les cas, rejetée, oubliée, abandonnée, détournée ou encore utilisée par un nombre restreint d'acteurs.

Ainsi, l'appropriation invite à repenser le statut des outils de gestion dans la dynamique de l'action collective. Au-delà de leur conception et de leur usage (de Vaujny, 2005), l'appropriation offre la possibilité d'élargir le regard porté sur les outils de gestion. L'appropriation est ainsi appréhendé comme un « *processus intégrateur* » (de Vaujny, 2005, p. 237), dépassant les présupposés rationalistes qui restreignent la vision des usages d'un outil de gestion dans laquelle « *l'outil tire sa puissance de sa vérité technique, de sa conformité au monde ; il impose des schèmes d'action univoques* » (Grimand, 2006 p.16).

A travers une étude de cas longitudinale et l'utilisation d'une norme de responsabilité sociétale, l'ISO 26000, qui en fournit les lignes directrices, la recherche doctorale vise à opérationnaliser le concept de RSE. Notre approche consiste à comprendre les conditions de circulation de la norme sur le plan institutionnel et ses conditions d'inscription dans une ETI, dont les gènes proviennent d'une PME familiale. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) et Lapointe et Gendron (2004) semblent s'accorder sur la pertinence d'une démarche particulière de RSE dans l'univers des PME par référence aux spécificités de ces organisations par ailleurs déjà largement étudiées (Julien 1993, 1994; Julien et Marchesnay 1988, 1996; Marchesnay 1991, 1993; Torrès 1997, 1998, 1999).

Comment observe-t-on le processus d'inscription d'une norme dans une organisation ? Cette question soulève des interrogations d'ordres épistémologique, théorique et empirique. En nous appuyant sur une épistémologie de la connaissance constructiviste, nous utilisons les fondements théoriques des outils de gestion pour élaborer un cadre d'analyse nous permettant d'étudier notre objet de recherche. La notion d'outil de gestion semble constituer une clé d'entrée adéquate pour interroger la dynamique de mise en œuvre de la RSE dans une organisation. Le prisme des outils de gestion facilite l'étude de l'action organisée (Aggeri et Labatut, 2010) en concentrant l'analyse sur les relations entre outils et organisation (Moison, 1997; David, 1998). De fait, l'approche par les outils permet d'éclairer les processus de changement organisationnel (Moison, 1997; David, 1998). Nous appréhendons ainsi la norme internationale ISO 26000 comme un outil de gestion.

Introduction

Dans cette perspective, nous inscrivons notre démarche dans le prolongement des travaux de Chiapello et Gilbert (2013, p. 28) qui recommandent l'usage de cinq principes pour étudier les outils de gestion :

- **Diminuer la séparation** entre la technique et le social,
- **Multiplier les points de vue** pour observer l'outil,
- **Identifier le système** dans lequel va s'inscrire l'outil,
- **Etudier la genèse instrumentale**, c'est-à-dire la production de l'outil,
- **Procéder de façon systématique** afin de ne pas rester focalisé sur l'outil.

Diminuer la séparation, c'est rapprocher la technique et le social car « *Le technique est social et le social est technique* » (Ibid., p. 24). Les deux « *habitent le même monde, s'enchevêtrent, constituent des catégories analytiques et non des réalités d'ordre naturel. Le moindre outil de gestion est saturé de social et la vie sociale des organisations est gorgées d'outils* » (Ibid., p. 28). Comme le précisent Jean-Claude Moisdon (1997) et Albert David (1998) l'outil est un prétexte, un détour, un miroir réflexif pour comprendre le fonctionnement organisationnel. C'est pendant l'introduction et l'utilisation de la norme ISO 26000 « *que l'on pourra analyser l'interaction entre l'outil de gestion et l'organisation et étudier dans le détail les transformations réciproques de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil* » (David, 1998, p. 51). Dans l'intervention en entreprise, Hatchuel (1994a, p. 63) reconnaît également le caractère indissociable du regard technique taylorien et du regard sociologique weberien. L'auteur propose l'élargissement du modèle socio-technique en précisant que « *l'idée de « socio-technique », tend à devenir inadéquate pour l'analyse du fonctionnement des entreprises* » (Ibid., p. 64). Le dialogue entre la technique et le social est également abordé dans la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006 ; Callon, 1986). Le courant théorique de l'acteur réseau envisage ainsi les humains et non-humains (dans notre cas l'ISO 26000), sur le même plan, en tant qu'« actants » potentiels susceptibles, dans les interactions qui les lient, de jouer un rôle dans les dynamiques d'innovation et de changement, de défaire ou, à l'inverse, de contribuer à consolider et à étendre le réseau socio-technique. La sociologie de la traduction permet ainsi de rendre compte du « *rôle que les outils de gestion jouent dans les organisations et à la façon dont ils agissent* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 148).

Multiplier les points de vue requiert de ne pas observer l'outil sous un seul angle. « *Se satisfaire d'une approche unique reviendrait à réduire notre vision, à ne pas tenir compte de sa complexité* » (Ibid., p. 28). Cette recommandation encourage l'utilisation de différentes théories « *sans chercher ni à les conjuguer ni à forcer leur convergence* » (Ibid.). C'est en respectant ce principe que nous mobilisons la littérature sur l'appropriation des outils de gestion qui elle-même se réfère à plusieurs courants issus de la théorie des organisations.

Identifier le système dans lequel s'inscrit l'outil tire sa justification du fait que « *les outils de gestion prennent place au sein d'un système technique formé d'un ensemble d'éléments en interaction* » (Ibid.). Les outils de gestion « *sont toujours inscrits dans des situations [organisationnelles]* » (Ibid.). Cette situation d'inscription de la norme ISO 26000,

Introduction

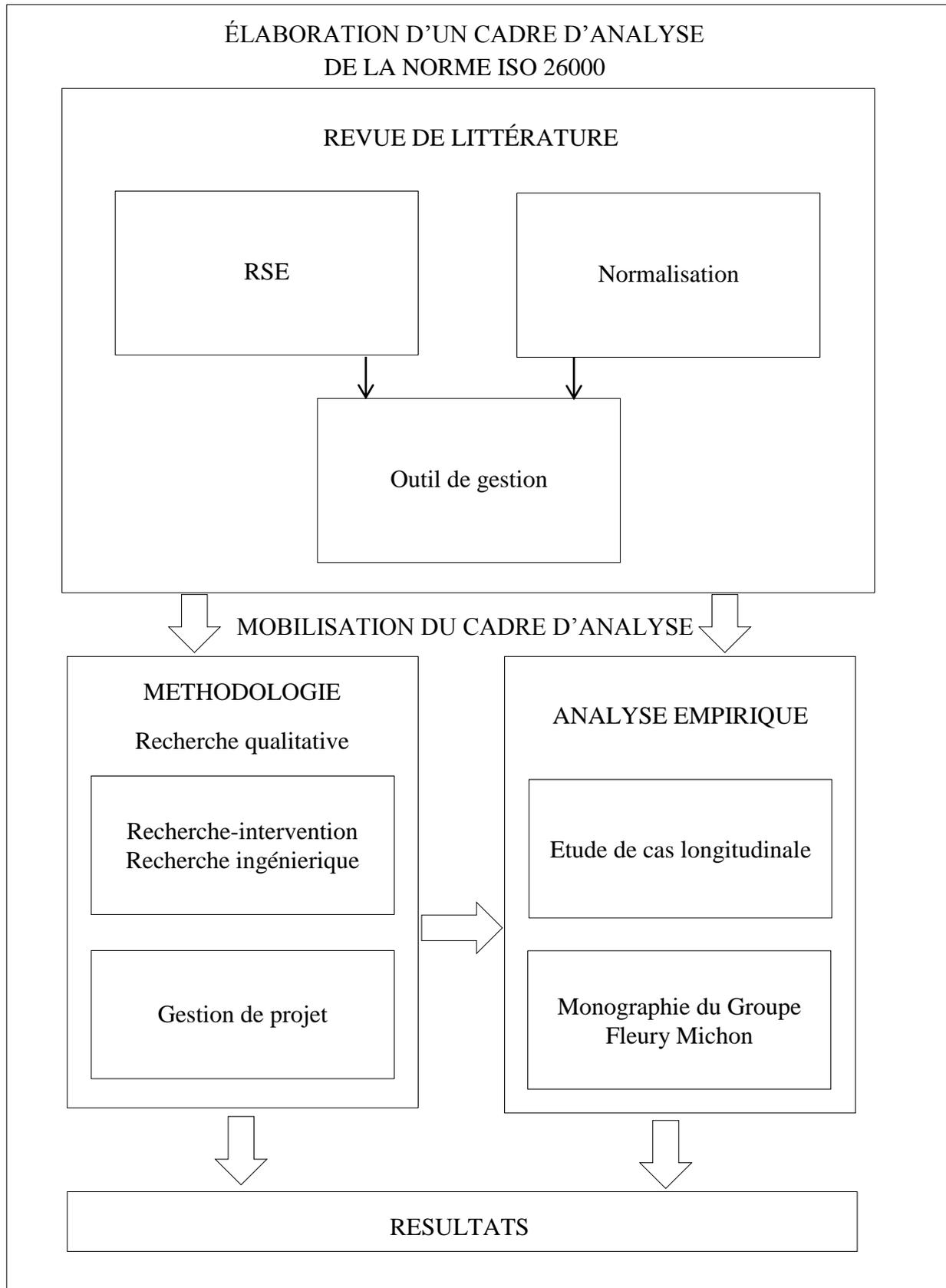
développée dans la section 2 du chapitre III, sera notamment étudiée à travers la partie empirique de la thèse relative au Groupe Fleury Michon.

Étudier la genèse instrumentale permet d'analyser les conditions de la production de l'outil. L'ancrage de l'outil dans une situation de gestion ne doit « *pas occulter son histoire, l'environnement culturel, économique et social de sa conception, les intentions de ses inventeurs* » (*Ibid.*, p. 29). Dans le cas de l'étude de notre objet de recherche, il s'agit de comprendre le contexte et les conditions de production de la norme ISO 26000. Cette phase d'investigation nous semble nécessaire pour mieux appréhender les enjeux que porte cette norme, interpréter son statut singulier et mieux comprendre les difficultés éventuelles auxquelles s'affrontent les organisations dans la dynamique de son appropriation.

Procéder de façon systématique invite à dépasser la surface de l'outil « *pour décrire ce à quoi s'applique [celui-ci], à repérer ses lieux d'utilisation et le métier qui le mobilise, à caractériser ses usages et à identifier les effets* » (*Ibid.*). A l'aide de ce dernier principe, nous analyserons le processus de mise en œuvre de la norme ISO 26000 par une approche descriptive, compréhensive, parfois ethnographique (dans la mesure où notre approche rend compte d'une situation d'acculturation contemporaine d'un groupe humain et de son évolution).

L'utilisation de ces cinq principes va guider notre réflexion pour étudier et comprendre la dynamique d'appropriation de l'ISO 26000.

Figure 1. - *Présentation du plan de thèse*



Première partie - Revue de littérature

La norme ISO 26000 :
un outil de normalisation et de gestion de la RSE

Chapitre I – La problématique de l’introduction et de l’appropriation d’une norme de RSE

1. Enjeux et contributions de la recherche

Notre recherche porte un regard original sur la RSE en traitant des rapports complexes et ambigus qui se nouent entre celle-ci et la normalisation. Lorsqu’une entreprise décide d’utiliser la norme ISO 26000, c’est pour répondre à des besoins managériaux concrets. Nous souhaitons rendre visible et lisible le processus consistant à piloter l’introduction et l’appropriation d’une démarche de RSE à travers la norme ISO 26000. Notre objectif consiste donc en un développement des connaissances dans le domaine de la RSE et de son opérationnalisation en entreprise.

L’étude de la norme ISO 26000, dans le cadre de notre recherche, recouvre deux enjeux : le premier tient au fait qu’il s’agit de la première norme encadrant aussi largement le concept de RSE ; le deuxième renvoie à l’idée que la norme ISO 26000 puisse être appréhendée comme un outil de gestion de la RSE susceptible de représenter un point d’appui pour les entreprises désireuses d’intégrer le concept de RSE dans leur gestion.

L’ISO 26000 est d’abord une norme, que nous pouvons observer comme un outil de gestion pouvant être approprié par des acteurs (1.1). Elle permet de gérer la RSE (1.2). Son introduction, devient alors un prétexte pour comprendre le fonctionnement organisationnel et observer les transformations qui en résultent (1.3).

1.1. Une norme de responsabilité sociétale appréhendée comme outil de gestion

Les travaux de recherche étudiant les outils de gestion portent peu sur les normes professionnelles émanant de l’ISO, et encore moins sur la thématique de la RSE. L’étude empirique et théorique des relations entre normes et outils de gestion est considérée comme une piste de recherche actuelle (Brès et Gond, 2014). Une norme est un outil de gestion particulier en ce sens qu’il est « *poussé par l’extérieur* » (de Vaujany, 2005, p. 21). Les organisations sont « *animées par de multiples outils et règles de gestion souvent exogènes à ces environnements* » (*Ibid.*, p. 15). La spécificité d’une norme, lorsqu’on l’observe sous le prisme des outils de gestion, se constate par la dissociation entre l’activité de conception et son usage. Pour analyser une norme ISO, la conception et les usages ne peuvent pas être étudiés dans la même organisation au même moment. L’organisation émettrice, l’ISO, est une institution : elle n’a donc pas vocation à utiliser les normes qu’elle produit. Les usages de la norme vont prendre forme dans les organisations ayant décidé d’introduire cet outil de gestion, déjà finalisé, dans leur propre fonctionnement.

1.2. Le potentiel fécond du croisement entre outils de gestion et RSE

S'intéresser aux liens entre outil de gestion et responsabilité sociale présente la possibilité de rapprocher théorie et pratique en matière de RSE. Le pilotage d'une démarche de RSE préoccupe aussi bien les chercheurs en gestion que les gestionnaires.

D'après Aurélien Acquier « *les cadres théoriques de la RSE ont historiquement fait peu de place à une analyse en terme d'instrument gestionnaire* » (Acquier, 2007a, p. 8). L'auteur appelle alors à un rapprochement entre « *la littérature sur les outils de gestion et les travaux en matière de responsabilité sociale de l'entreprise* » (Ibid, p. 5). Il invite ainsi à étudier l'instrumentation RSE *in vivo*, et ce d'autant plus que le concept de RSE a souvent été critiqué en raison de la faiblesse de sa portée empirique. Il s'agit ainsi de considérer « *les outils de gestion de la RSE comme un objet de recherche à part entière afin d'analyser de manière plus systématique la nature et la portée des instruments en cours d'élaboration* » (Ibid, p. 6). En outre, cette fertilisation croisée présente une conception pragmatique et appliquée de la norme ISO 26000 correspondant à l'usage pratiqué dans les organisations. Par l'intermédiaire des outils, les sciences de gestion restent au contact des préoccupations managériales.

1.3. Un outil de gestion pour comprendre le fonctionnement organisationnel

En s'appuyant sur plusieurs cas d'entreprises réalisés à partir de recherches-interventions, Moisdon (1997, pp. 8-9) présente trois configurations d'usage possibles des outils de gestion : les outils d'investigation du fonctionnement organisationnel, les outils de pilotage de la mutation, les outils d'exploration du nouveau. Dépassant le rôle de conformation et de prescription des comportements habituellement attribué à l'instrumentation gestionnaire, ces travaux ont ouvert de larges perspectives de recherche.

Les apports de ce courant de recherche paraissent intéressants à plus d'un titre pour observer l'inscription d'une norme dans une organisation. Tout d'abord, l'usage de la norme dans le cadre d'une temporalité longue, dévoile non seulement les lignes de forces structurant l'organisation mais agit aussi comme un révélateur des paradoxes qui la traversent. En second lieu, la norme apparaît comme un vecteur d'accompagnement de la mutation, le support d'une conduite de changement qui, en l'espèce prend la forme d'une recherche-intervention. Enfin, la norme peut être envisagée en tant que support d'apprentissage permettant aux acteurs de confronter leurs représentations de la RSE, d'interroger son inscription dans leurs pratiques quotidiennes et de mettre à l'épreuve la nature des relations qui les unissent.

Rendre compte des dynamiques organisationnelles engendrées par l'outil, c'est aussi pouvoir analyser les changements formés par « *l'interaction entre l'outil de gestion et l'organisation et [pouvoir] étudier dans le détail les transformations réciproques de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil* » (David, 1998, p. 51). En façonnant les pratiques des acteurs, l'outil devient un traceur de l'activité organisationnelle. La transformation réciproque permet également de regarder comment, au cours de son usage, l'outil est modifié et contextualisé afin d'être intégré dans l'organisation.

L'intérêt de notre recherche réside dans le dépassement des propriétés visibles de l'outil ISO 26000 pour pouvoir comprendre et analyser les dynamiques processuelles liées à son déploiement dans le groupe Fleury Michon. En cela, nous rejoignons l'invitation d'Aggeri et Labatut qui proposent d'« *élargir l'agenda de recherche en sciences de gestion au-delà de la micro-analyse des instruments locaux pour étudier la conception de dispositifs stratégiques multi-niveaux constitués de l'agencement d'acteurs et d'instruments* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 5). Par ailleurs, « *La notoriété d'ISO et le soutien de nombreux acteurs institutionnels en France, tels que l'AFNOR, font du cas de l'instrumentation d'ISO 26000 un « cas révélateur » au sens où l'entend Yin (2003), c'est-à-dire un cas susceptible de révéler des traits saillants et habituellement cachés d'un processus* » (Brès et Gond, 2014, p. 220). Enfin, Castka et Balzarova (2008a) recommandent de focaliser les recherches portant sur l'adoption de la norme ISO 26000 sur les questions de mise en œuvre de celle-ci et sur le sens qui lui est donné par les entreprises.

2. Problématique et questions de recherche

Au regard des intérêts académiques et managériaux précédemment exposés d'une part, et à partir des insuffisances constatées dans la littérature sur la normalisation de la RSE et des outils de gestion d'autre part, notre problématique est formulée de la manière suivante :

À quelles conditions la norme ISO 26000 peut-elle être un outil de gestion pertinent pour favoriser l'appropriation d'une démarche de RSE ? ⁵

Malgré sa présence et son influence, l'outil de gestion reste un « impensé » des sciences de gestion (Grimand, 2006a, p. 13). Le pilotage d'une démarche de RSE à travers un outil de gestion comme la norme ISO 26000 représente un défi pour certaines organisations. « *La principale difficulté dans le pilotage des outils de gestion tient à la dimension incertaine des processus à piloter* » (Martin, 2006, p. 38).

Trois questions permettent d'opérationnaliser notre problématique et conduisent l'analyse de notre objet de recherche, la norme ISO 26000 (cf. figure 2) :

Question de recherche n° 1 :

Quels enjeux et usages se cristallisent autour de la norme ISO 26000 ?

Cette première question de recherche vise à comprendre le processus d'appropriation de la norme en analysant les différentes rationalités qui l'inspirent : instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique.

⁵ Nous précisons que la problématique et les questions de recherche ont été élaborées pendant le processus de recherche. Leur mise en évidence au début de la thèse a pour intention de guider le lecteur, mais ne signifie pas qu'elles ont émergées au début de notre recherche ou lors du commencement de la revue de littérature.

Questions de recherche n° 2 :

Quels sont les principaux facteurs de blocage dans l'appropriation de la RSE ? Quels sont les impacts de la norme ISO 26000 sur la dynamique d'appropriation ?

Cette deuxième question de recherche identifie et qualifie les tensions et les paradoxes à l'œuvre, qui émergent du processus d'appropriation de la norme ISO 26000.

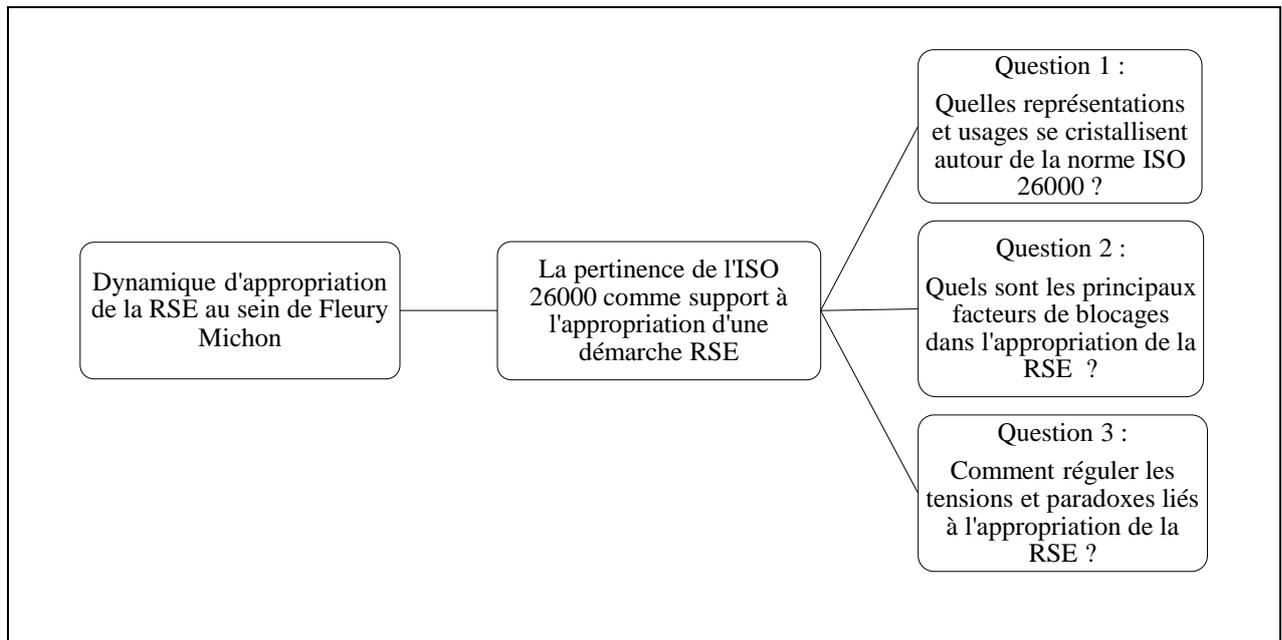
Question de recherche n° 3 :

Comment réguler les tensions et paradoxes liés à l'appropriation de la RSE ?

Cette dernière question de recherche met en exergue les modes de régulation et les leviers susceptibles de favoriser l'appropriation de la RSE.

A travers une approche processuelle du cas de l'entreprise Fleury Michon, l'objectif de ces trois questions de recherche consiste donc à comprendre comment faciliter le déploiement de la norme ISO 26000 et l'appropriation d'une démarche RSE.

Figure 2. - *Présentation des questions de recherche*



Conclusion du chapitre I

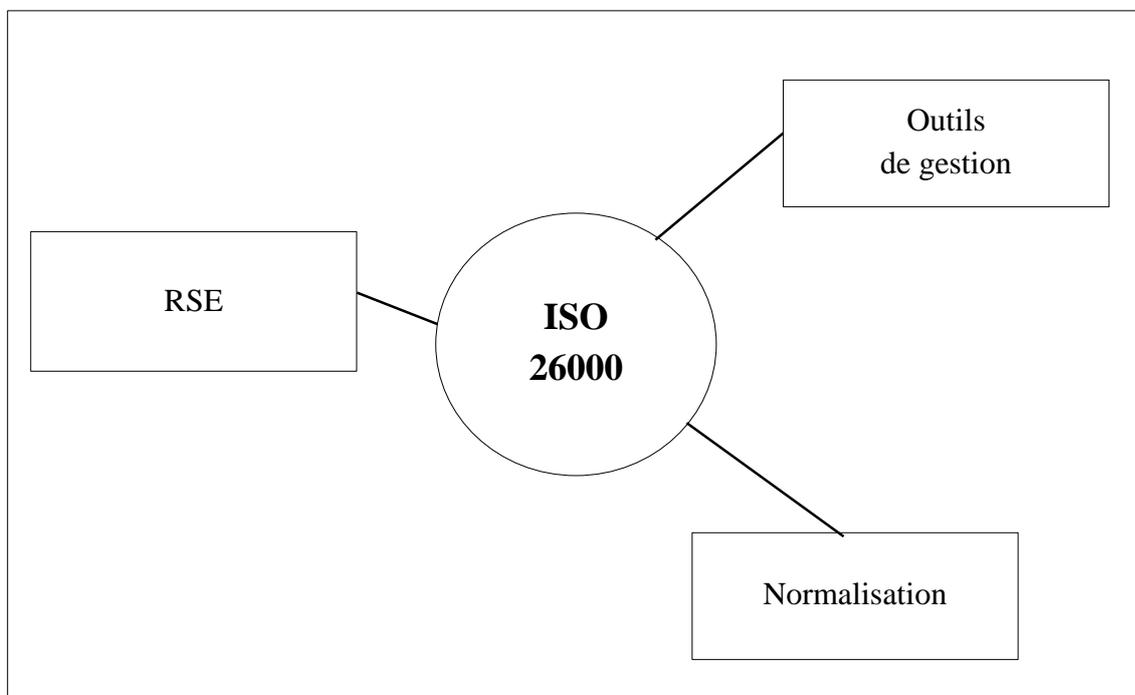
Ce premier chapitre a permis de dégager une problématique et trois questions de recherche qui vont définir le périmètre de notre analyse. La norme ISO 26000 se situe au croisement de trois champs de recherche que nous allons étudier afin d'éclairer le processus d'appropriation de la RSE : la RSE elle-même, la normalisation et les outils de gestion.

Nous avons souligné l'intérêt d'appréhender la norme ISO 26000 en tant qu'outil de gestion, afin de comprendre les usages liés à l'appropriation de la RSE et plus largement l'impact de la RSE sur le fonctionnement organisationnel de l'entreprise.

Chapitre II – La responsabilité sociale de l’entreprise et la normalisation : une lecture par les outils de gestion

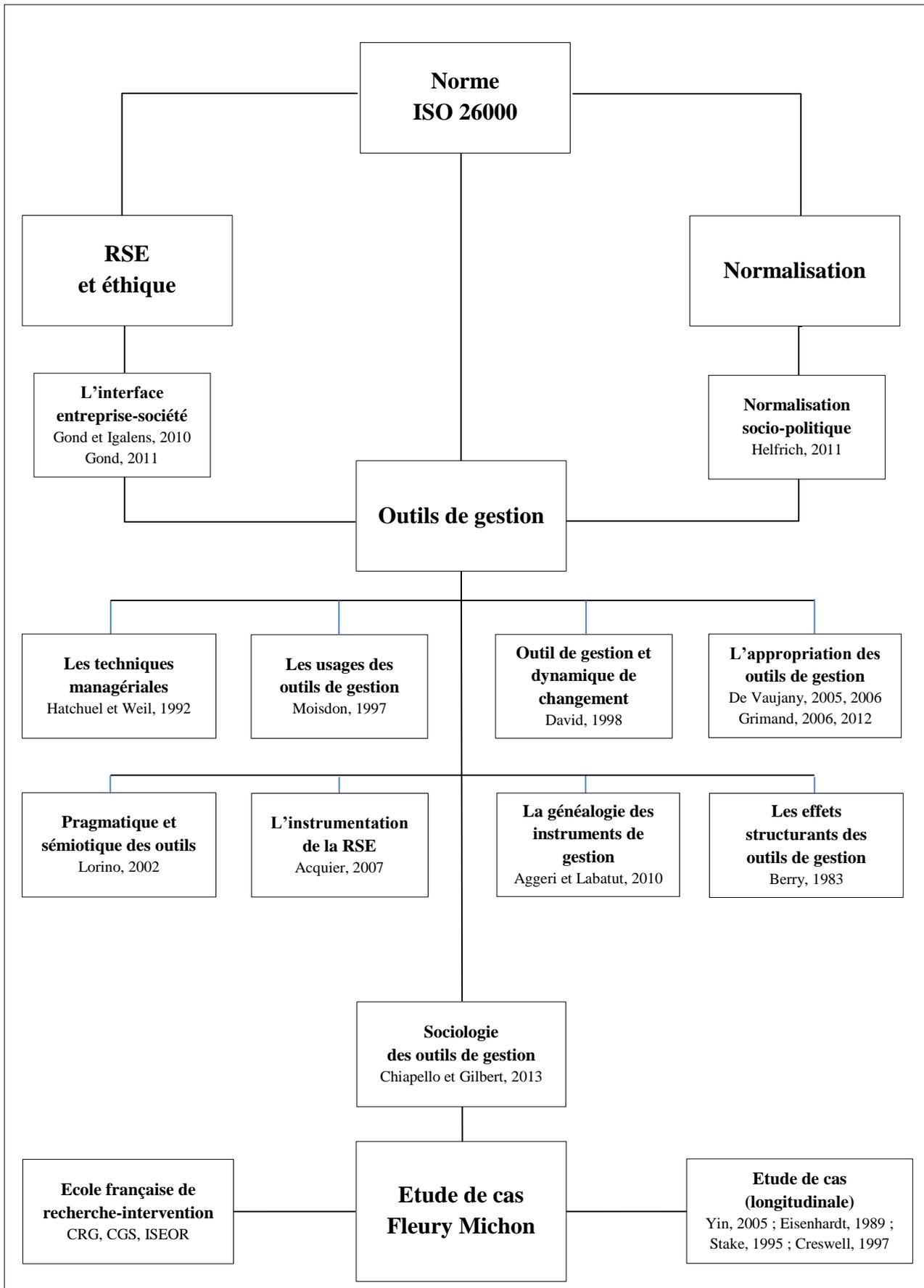
Pour comprendre notre objet de recherche, nous allons concentrer notre regard sur les éléments constitutifs de la norme ISO 26000. Il s’agit d’une norme de RSE mais aussi d’un outil de gestion. Ces trois champs sont mobilisés pour investiguer le phénomène récent et complexe de normalisation de la RSE.

Figure 3. - *Le cœur de la revue de littérature*



Comme le formalise la représentation de la figure 3, notre revue de littérature se situe donc à l’intersection de trois champs de recherche : la RSE, la normalisation, les outils de gestion. Ces champs ont la particularité de ne pas être rattachés à une science particulière : ils sont pluridisciplinaires. La pluridisciplinarité « *consiste aborder une question du point de vue de plusieurs disciplines ; la responsabilité sociale de l’entreprise peut ainsi être considérée du point de vue de la philosophie politique, du droit et de celui des sciences de gestion* » (Pesqueux, 2013, p. 73). Si l’ancrage dominant de notre recherche se situe en sciences de gestion, nous serons ainsi amenés à mobiliser d’autres champs disciplinaires pour étayer notre réflexion.

Figure 4. - Cartographie de la revue de littérature



La figure 4 détaille davantage le cheminement qu'a emprunté notre réflexion lors du processus de construction de la thèse. La revue de littérature est composée de deux temps. Le chapitre II aborde le concept de RSE sous l'angle éthique et managérial. Le chapitre III quant à lui se structure autour d'une compréhension de la norme ISO 26000 comme outil de gestion à travers le cadre d'analyse proposé par Chiapello et Gilbert (2013) et la distinction qu'ils instaurent entre l'« *état circulant* » et l'« *état inscrit* » d'un outil de gestion .

En démarrant notre revue de littérature par l'approche éthique de la RSE, courant du *Business Ethics*, nous souhaitons souligner la place occupée par les valeurs dans la dynamique d'appropriation d'une norme de responsabilité sociétale comme l'ISO 26000, conformément à la majorité des perceptions recueillies auprès des différents acteurs interrogés. L'utilisation de l'éthique dans le milieu des affaires, même mobilisée dans une optique de légitimation et de reconnaissance, interroge et engage la gouvernance de ses systèmes sociaux organisés. L'importance de ce mouvement tient notamment à la progression de l'institutionnalisation du concept de RSE en France et en Europe. Ces préoccupations d'ordres moral et déontologique nécessitent d'être clarifiées avant d'aborder la question de leur gestion dans les entreprises. Pour parvenir à une appropriation de la responsabilité sociale, l'entreprise doit comprendre les dimensions éthiques qui sous-tendent le concept de RSE, afin de les intégrer dans un système de valeurs propre à son organisation. Les résultats montrent que la congruence entre les valeurs de RSE et les valeurs organisationnelles favorisent l'appropriation de la responsabilité sociale, telle que la société la conçoit.

Les liens entre RSE et éthique sont étroits, voire même filiaux. Yvon Pesqueux et Yvan Biefnot (2002) identifient le développement de la RSE en rapport avec la filiation de trois éléments : l'éthique des affaires, le management par les valeurs et la responsabilité sociale de l'entreprise.

1. La portée de la responsabilité sociale de l'entreprise dans sa dimension éthique

La RSE « *se situe ainsi au cœur des dynamiques contemporaines du capitalisme et offre une illustration de la capacité de ce système à s'adapter à ses critiques en les internalisant au sein même des processus de gestion*⁶ » (Gond et Igalens, 2010, p. 3). Face aux dérives d'un capitalisme financier sur lesquels les États n'ont plus de prise et en raison de certains comportements gestionnaires, la question des valeurs éthiques semble prendre de l'importance dans le monde des affaires. La RSE n'est cependant pas la seule réponse au défi éthique des entreprises. « *Les sciences humaines [...] ont aussi une exigence d'évaluation. Cette exigence comporte une critique des pratiques au nom des valeurs. En gestion, l'interrogation éthique, puisqu'il s'agit de cela, est restée très longtemps dans l'ombre. Ce n'est que dans les vingt dernières années, et notamment au cours de la décennie passée, que la question a émergé comme un élément important de réflexion* » (Chanlat, 1998, p. 60). Le champ de la RSE permet de s'intéresser à l'éthique en situation de gestion, c'est-à-dire dans une situation pratique en

⁶ L. Boltanski, E. Chiapello, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. NRF-Essais, Paris.

entreprises, en posant la question de la place des valeurs dans le milieu des affaires. « *Les notions d'éthique ou de responsabilité sociale de l'entreprise sont imbriquées dans les textes diffusés par les entreprises. Elles participent d'un même mouvement qui tente d'installer une moralisation des comportements* » (Salmon, 2009a, p. 61).

Le contenu de l'ISO 26000 repose sur des valeurs, appelées « principes » par la norme. Alors que la composante éthique est intégrée dans la RSE, son acuité semble renforcée lorsqu'il s'agit d'utiliser des principes comportementaux servant à encadrer les pratiques d'une organisation et de ses membres au nom de valeurs. Ainsi « *les milieux d'affaires s'interrogent sur le sens à donner à leurs activités sous l'effet d'un réveil de préoccupations d'ordre éthique* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 24) ; préoccupations également guidées par la volonté de prévenir les risques. Pour comprendre la RSE, nous aborderons les origines de ce concept, son rapport aux notions de responsabilité et d'éthique, son extension conceptuelle, son rapport avec la société en tant qu'interface et son intégration dans l'entreprise. La compréhension et le respect des fondements et des principes de RSE par une organisation sont, à notre sens, une condition nécessaire, mais non suffisante, pour piloter un processus d'appropriation de RSE.

1.1. Les fondements théoriques de la RSE

Le concept de RSE remet en question, voire bouscule des croyances et des comportements établis à la fois d'un point de vue économique, sociologique, juridique et gestionnaire. Des entreprises l'utilisent dans une perspective instrumentale pour se conformer aux pressions sociétales. D'autres pensent que la RSE est une nouvelle idéologie participant à l'ajustement et à la correction engendrés par des crises successives (sanitaires, financières, sociales, environnementales) et par des dérives d'un système économique libéral et globalisé dont le contrôle échappe aux structures classiques du pouvoir que sont les États et les organisations internationales.

L'utilité sociale et environnementale du concept de RSE trouve sa source dans les fondements des religions protestante et catholique (Acquier, Gond et Igalens, 2005). L'ancrage de la morale et de l'éthique dans les affaires peut être perçu comme un moyen de corriger, réguler les comportements déviants de certains acteurs économiques. Le courant du *Business Ethics* est fondé sur « *une approche moraliste [de la RSE] axée sur les valeurs et les jugements normatifs* » (Gendron, 2000, p. 9). Pour se voir attribuer le statut d'agent moral, l'entreprise devrait ainsi s'assujettir aux mêmes règles morales que les humains. Est-ce une idéologie ? Les propensions irréalistes de croissance d'une économie qui n'a plus les pieds sur terre pourront-elles être corrigées ou reformulées ? La finance déréglementée et spéculative a repris ses habitudes d'avant 2008. Quel comportement doit avoir une organisation dans ce cadre-là ? Doit-elle suivre le marché pour résister et continuer à exister ? Satisfaire des attentes sociétales croissantes et contraignantes ? Doit-elle se fondre dans les logiques de la libre concurrence, au risque de fragiliser encore davantage son avenir, voire de disparaître ? Doit-elle entrer en lutte économique avec les acteurs de son secteur d'activité pour survivre ? Ou bien tenter de se différencier au risque d'être marginalisée ? Ces interrogations sont finalement les différentes

facettes d'une même préoccupation fondamentale : à quelle logique devrait aujourd'hui se conformer une organisation pour assurer sa pérennité et celle de son environnement ?

Cette question pose ici le cadre d'une compréhension plus large dans laquelle s'inscrit le comportement d'une organisation lorsqu'elle souhaite introduire une démarche de responsabilité sociétale. Loin d'une utilisation superficielle de la RSE, d'un « *green washing* »⁷, de pratiques cosmétiques ou encore de *verbiage idéologique* (Pesqueux et Biefnot, 2002, p. XI), lorsque les auteurs évoquent l'utilisation cynique du discours managérial sur la responsabilité, une logique d'appropriation de la RSE requiert un mouvement d'inscription en profondeur de la démarche. L'appropriation oblige alors les organisations à interroger leurs pratiques au regard de différentes responsabilités : d'abord économique vis-à-vis de ses collaborateurs et de sa chaîne de valeur, également sociétale en regard de son environnement, entendu au sens large. Nous allons donc situer notre propos avec l'appui d'une compréhension du principe de responsabilité.

1.1.1. Les origines du principe de responsabilité

La notion de responsabilité revêt des significations différentes selon la lecture politique, philosophique, juridique ou encore économique que l'on en fait. Sous l'angle politique, la notion de responsabilité remonte en Europe au XVIII^e siècle. « *Le substantif 'responsabilité' apparaît en même temps dans les langues française et anglaise au XVIII^e siècle, en une période où le 'contrat social' était déjà installé en Europe comme fondateur du droit public et de la philosophie politique* » (Rosé, 2006, p. 10). Dans un contexte de révolution française et américaine (Henriot 1977, 1990, in Rosé, 2006, p. 10), une interrogation subsiste sur l'existence d'un lien entre responsabilité, droits de l'Homme et droit de propriété. « *Ainsi en dépit d'une histoire d'abord juridique du verbe (répondre de) dans le droit romain, puis de l'adjectif (responsable) dans le droit féodal, la naissance du substantif à l'ère moderne paraît marquer :*

- *le rôle de la responsabilité fondée sur la légitimité et l'exercice du pouvoir démocratique dans la sphère politique (démocratie représentative) ;*
- *le lien entre responsabilité et confiance, conséquence directe de la structure contractuelle de la légitimité du pouvoir dans les théories du contrat social (Hobbes, Rousseau) ;*
- *l'interdépendance des sphères politiques et économiques, au moyen de la responsabilité de l'Etat (la confiance dans la monnaie dont parle Necker) » (Rosé, 2006, p. 10).*

En droit français, la notion juridique de la responsabilité a été énoncée en 1804 dans le Code Civil. L'article 1382 de celui-ci stipule que « *Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer.* » (Loi 1804-02-09 promulguée le 19 février 1804). Ce principe de responsabilité s'applique à une personne physique, en vue duquel les conséquences de nos actions individuelles à l'égard de notre environnement ne peuvent rester impunies. Mais au regard du droit, une organisation est une

⁷ Traduction : verdissement de l'image de l'entreprise

personne morale : se pose alors la question de savoir si une organisation peut-être reconnue responsable de ses actions et pratiques. La loi du 9 mars 2004 (n° 2004-204) portant modification l'article 121-2 du Code Pénal reconnaît la responsabilité pénale d'une personne morale. Elle prévoit que « *les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement, selon les distinctions des articles 121-4 à 121-7, des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants* ». Selon le principe du manquement, les organisations peuvent donc être soumises à des obligations juridiques accompagnées de lourdes sanctions.

La responsabilité environnementale et sociale française contraint également les organisations à agir sous la contrainte législative. Les racines du concept de RSE entraînent cependant le développement d'une notion de responsabilité qui dépasse les contours de la sphère politique et juridique actuelle pour s'inscrire dans la notion de comportement éthique.

1.1.2. L'éthique et la morale comme fondements de la responsabilité

Les principes de responsabilité sociale débordent du cadre gestionnaire (Gendron, 2006 ; Pasquero, 2007). Pour en comprendre la portée, il nous semble nécessaire d'adopter un regard englobant. La réflexion éthique et morale appliquée à l'entreprise permet de mieux cerner le concept de responsabilité sociale. L'éthique peut alors être l'occasion de rapprocher l'entreprise de la société, voire de la ré-encastrent (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Andrews (1987) reconnaît l'importance du comportement éthique pour l'acceptation de l'entreprise par la société : il s'agit de son « acceptabilité sociale ».

La RSE peut s'interpréter selon deux visions : une première vision orientée *business* perçoit la RSE dans une vision utilitariste comme un outil de performance économique et financière de l'entreprise ; la responsabilité sociale relevant alors de la sphère politique au sens large. Ainsi, la RSE est vue comme une contribution des entreprises au développement durable. Une seconde vision orientée éthique est centrée sur les obligations morales de l'entreprise envers les parties prenantes et la société. L'éthique est alors envisagée comme un fondement de la RSE. La définition de la RSE apportée par la norme ISO 26000 conçoit la responsabilité d'une organisation à travers ce double prisme : sa traduction en *comportement éthique* d'une part et sa *contribution au développement durable* d'autre part (NF ISO 26000, 2010, p. 4).

1.1.2.1. De la distinction entre éthique et morale

D'après leur origine étymologique, l'éthique et la morale sont deux termes équivalents (Mercier, 2004). Jean-Jacques Wunenburger, (1993) identifie toutefois deux traditions différenciant les termes (*cf.* tableau 1).

La seconde tradition, celle de la morale universelle et éthique particulière, se rapprocherait pour Mercier (2004, p. 4) du sens donné à l'éthique aujourd'hui. Notre propos ne consiste pas à étudier en détail les différences entre morale et éthique. Les deux actions respectives sont

voisines et indissociables. Malgré l'absence de définition consensuelle de l'éthique (Mercier, 2004), nous conviendrons d'adopter la position d'Edgar Morin (2004) pour la suite de notre recherche. L'auteur établit que les termes de morale et d'éthique ne s'opposent pas, mais qu'ils comportent simplement des exigences identiques s'appliquant à des niveaux différents.

Pour le philosophe Paul Ricœur, (1990) la séparation entre morale et éthique a été avancée pour justifier une rationalisation de la seconde. Leur proximité étymologique explique la difficulté à choisir entre les deux termes (Mercier, 2004). Chacun d'eux puise sa source dans les mœurs. « *On cherche souvent à distinguer éthique et morale. Disons 'éthique' pour désigner un point de vue supra- ou méta-individuel, 'morale' pour nous situer au niveau de la décision et de l'action des individus. Mais la morale individuelle dépend implicitement ou explicitement d'une éthique. L'éthique se dessèche et devient vide sans morale individuelle. Les deux termes sont inséparables et parfois se chevauchent ...* » (Morin, 2004, p. 11).

Tableau 1. - Distinction entre éthique et morale

	Tradition Origine	L'éthique comme réflexion sur les fondements de la morale	Morale universelle et éthique particulière
Éthique	Apparaît en France en 1265. Racine grecque <i>ethos</i>	Science du comportement, des mœurs ; étude théorique des principes régissant les choix pratiques (point de vue méta-moral)	Ensemble de règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée ; ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais
Morale	Apparaît en France en 1530. Racine latine <i>mores</i>	Ensemble de moyens mis en œuvre pour agir de façon humaine ; ensemble de prescriptions concrètes adoptées par des agents individuels ou collectifs	Ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique ; fondée sur la discrimination entre le bien et la mal

Source : Adapté de Samuel Mercier, 2004, p. 4 et de Jean-Jacques Wunenburger 1993, p. XIV

Nous pouvons ainsi considérer que l'éthique « *est présente comme sentiment du devoir, obligation morale ; elle demeure virtuelle au sein du principe d'inclusion, source subjective individuelle de l'éthique* » (Morin, 2004, p. 30). S'inscrivant dans une pensée complexe de l'éthique, Edgar Morin propose de ressourcer celle-ci à partir de la boucle de *reliance*⁸ *individu/espèce/société*. L'humain est perçu dans une trinité. Ces trois regards portés conjointement s'assurent que « *ni la réalité de l'individu, ni la réalité de la société, ni la réalité de notre espèce biologique ne se chassent les unes les autres* » (Morin, 2001, p. 54). De cette vision découle une éthique trinaire de l'humanité composée de dimensions articulées : une *auto-éthique*, une *socio-éthique* et une *anthropo-éthique*. L'interrelation entre ces trois formes

⁸ « La notion de « *reliance* », inventée par le sociologue Marcel Bolle de Bal, comble un vide conceptuel en donnant une nature substantive à ce qui n'était conçu qu'adjectivement, et en donnant un caractère actif à ce substantif. « *Relié* » est passif, « *reliant* » est participant, « *reliance* » est activant » (Morin, 2004).

éthiques compose une *éthique planétaire* ou *éthique de l'humanité*. Selon Morin, le projet de l'éthique s'inscrit dans une double finalité. « *La première est la résistance à la cruauté et à la barbarie. La seconde est l'accomplissement de la vie humaine* » (Morin, 2004, p. 258). Nous pensons que le concept RSE intègre cette double finalité. La boucle de *reliance* qui établit un lien étroit entre l'individu, l'espèce et la société doit également être comprise et intégrée aux différentes activités collectives, comme celles qui structurent les organisations.

1.1.2.2. De l'éthique individuelle et à l'éthique organisationnelle

La conception particulière de l'éthique des affaires, qu'elle soit individuelle ou organisationnelle détermine en partie le processus d'appropriation de la RSE. Les tensions liées au déploiement d'une norme relative à la responsabilité des organisations peuvent renvoyer à des conceptions divergentes de l'éthique. Le comportement éthique représente la première des caractéristiques constitutives de la RSE selon la définition apportée par la norme ISO 26000 (NF ISO 26000, 2010, p. 4). L'éthique est donc constitutive de la RSE. Nous justifions également ce « détour » par l'éthique car les dirigeants de l'entreprise étudiée ont manifesté un fort attachement à la notion d'éthique.

L'approche philosophique de Jonas (1979) propose une reformulation de l'éthique par une théorie de la responsabilité autour de trois concepts : le bien, le devoir et l'être. L'être humain doit répondre de ses actes, non plus *a posteriori*, mais en démontrant *ex ante* que ses actions ne généreront pas de dommages. Il s'agit d'une des composantes du principe de précaution et de solidarité intergénérationnelle développé par Jonas (1979). La réflexion du philosophe sur le principe de responsabilité pourrait ainsi se résumer par la prise de conscience de sa dimension temporelle : « *nous n'avons pas le droit de choisir le non-être des générations futures à cause de l'être de la génération actuelle* » (*Ibid.*, p. 64). Cette éthique de l'humanité est-elle une solution transposable et applicable en entreprise ?

La RSE et ses fondements éthiques interrogent la place de l'Homme dans la société et particulièrement son rôle dans l'économie et les organisations. Face aux déséquilibres engendrés par les récentes crises financières, économiques et sociales, Rosé pense que la RSE pourrait devenir un projet de société, voire même servir de fondement pour une nouvelle approche du contrat social (Rosé, 2006). Selon l'auteur, la naissance du substantif *responsabilité*, semble indissociable du contrat social. Cette « responsabilité » oblige à penser le lien entre les sphères éthique, politique et économique (*Ibid.*). Dans la philosophie politique du XVIII^e siècle, selon Hobbes, Rousseau mais aussi Hegel, le contrat social est l'origine et le fondement de toute communauté politique. Il détermine l'organisation d'une société humaine.

Même si tous ne pensent pas à la nécessité d'un contrat social pour régir la vie en société, certains libéraux comme John Stuart Mill reconnaissent l'existence d'obligations, ceci en raison des limites d'autorité de la société sur l'individu : « *Le seul fait de vivre en société impose à chacun une certaine ligne de conduite envers autrui. [...] Les actes d'un individu [que nous pourrions interpréter aujourd'hui comme personne physique ou morale] peuvent être nuisibles aux autres, ou ne pas suffisamment prendre en compte leur bien-être, sans pour autant*

violer aucun de leur droit constitué. Le coupable peut alors être justement puni par l'opinion, mais non par la loi » (Mill, 1990, pp. 176-177). Ce qui relève du bien-être social ou de l'intérêt général comme un comportement responsable ne dépend donc pas uniquement de la sphère judiciaire, mais tient également de la philosophie. Un raisonnement similaire est tenu par Ruwen Ogien (2007) dans une approche minimaliste de l'éthique qui place l'individu à l'intérieur d'une indifférence morale du rapport à lui-même, avec comme limite celle de ne pas causer de tort direct à autrui.

La littérature en philosophie morale distingue le courant d'une éthique des conséquences ou des buts (téléologique) et celui d'éthique des devoirs (déontologique). Pour une organisation « *une démarche éthique vise à établir des critères de justice. Elle ne se fonde pas sur l'existence d'un cadre moral préexistant qui devrait être respecté* » (Postel et Rousseau, 2008, p. 141). Une telle affirmation peut être mobilisée lors du dialogue avec les parties prenantes dans une approche contractualiste de la firme. La RSE apparaît comme une obligation morale de comportement pour les organisations et les individus qui l'animent, en référence à des valeurs éthiques. La responsabilité implique le principe d'imputation des relations causales des actes individuels et pour ce qui concerne notre propos, celui des entreprises. Elle se distingue de la responsabilité légale du droit civil et pénal par l'absence de compensation et de sanction lorsqu'une faute est commise. L'éthique véhicule le principe contraignant de « *redevabilité* »⁹ d'une entreprise envers la société, utilisé par la norme ISO 26000. Si l'éthique est alors une affaire de comportement individuel, est-il envisageable de transposer ce concept à l'entreprise ? (Mercier, 2004, p. 6). « *L'éthique des affaires est une question de comportement individuel qui concerne le dirigeant d'entreprise mais qui s'applique difficilement à une entreprise en tant que collectivité, étant donné la complexité des rapports sociaux qui s'y nouent entre les acteurs, le comportement de l'entreprise étant, en fin de compte, la résultante de leurs actions et de leurs interactions* » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 13). Samuel Mercier (2004, p. 6) considère que le champ éthique est constitué de deux pôles : **le pôle instrumental** et **le pôle critique**. Dans l'approche instrumentale, l'éthique organisationnelle est centrée sur la diffusion des valeurs dans les politiques de l'entreprise, notamment concernant la prise de décision et leur mise en pratique. Dans l'approche critique, l'éthique questionne et pénètre de façon transversale, l'ensemble des activités de l'entreprise au regard de considérations morales.

Il existe plusieurs formes d'éthique ; l'éthique des affaires est une éthique appliquée. Les questions touchant à l'éthique en entreprise sont souvent associées à la responsabilité sociale, voire seraient les deux faces d'un même mouvement (Salmon, 2003). Les deux notions « *sont imbriquées dans les textes diffusés par les entreprises* » (Salmon, 2009a, p. 61). Il devient alors intéressant de se demander si l'éthique a bien une place dans les affaires ? Les deux termes ne sont-ils pas des oxymores ? (Duska, 2000). Les deux sphères, éthique et économique, peuvent-elles dialoguer et poursuivre un objectif commun ? Au niveau macro, les relations entre éthique et économie sont d'ordre utilitariste. Mais « l'éthique économique » ne peut toutefois plus être en opposition avec le projet de démocratisation des sociétés modernes (Salmon, 2005), ce qui

⁹ Dans la version DIS de l'ISO 26000 comportait l'expression « responsabilité de rendre compte » (traduction du terme « *accountability* ») à la place de « redevabilité ».

amène le concept à représenter un nouveau cadre normatif de l'économie mondialisée (Salmon, 2003).

Anquetil (2008), pour qui l'éthique des affaires (*Business Ethics*) est une branche de l'éthique appliquée, considère qu'il faut porter l'analyse selon trois niveaux offrant « *des points de vue à partir desquels il est possible de construire une théorie morale de la vie des affaires* » (Anquetil, 2008, p. 10). Ces trois niveaux sont présentés comme étant perméables. **Le premier niveau, individuel**, a trait au questionnement moral d'un acteur en situation. Nous attachons à ce niveau les termes d'éthique managériale. **Le deuxième niveau, celui de l'organisation**, considère l'entreprise comme un collectif d'acteurs. Nous appréhendons ce niveau comme relevant d'une éthique organisationnelle. **Le troisième niveau, macro**, « *comprend les questions relatives aux obligations de l'entreprise envers la société* » (Anquetil, 2008, p. 9). Anquetil considère l'ensemble des obligations du troisième niveau comme tombant « *sous la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, dont la portée va au-delà des seules responsabilités économiques et légales* » (*Ibid.*, 2008, pp. 9-10).

Au cœur du fonctionnement des organisations, l'application de la RSE sur un plan éthique peut être interprétée et vécue de trois façons. La RSE consiste soit en l'adoption par les entreprises d'une **perspective à long terme**, soit en un **comportement vertueux** délégué à la direction de l'entreprise par les investisseurs (exigé en particulier par des fonds ISR), ou encore à une **philanthropie** initiée de l'intérieur de l'entreprise par les dirigeants ou les salariés (Benabou et Tirole, 2010). D'après ces auteurs, la première vision du comportement socialement responsable se fonde sur des implications organisationnelles, tandis que les deux dernières visions s'appuient principalement sur des motivations individuelles.

Gendron (2000) aborde le concept de RSE en décrivant le phénomène d'institutionnalisation dans les années 1980 en Amérique du nord. Trois grandes écoles de questionnement éthique et social de l'entreprise sont distinguées dans la littérature : la « *Business Ethics* », la « *Business & Society* » et la « *Social Issue Management* » (cf. synthèse représentée par le tableau 2).

Selon l'auteur, ces trois écoles cohabitent et se renforcent mutuellement afin de promouvoir une seule et même idéologie : « *la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée* » (Gendron, 2000, p. 9). Cette typologie, pour partie empruntée à Jones (1996), développe une analyse critique des représentations dans une optique sociologique, peu adaptée à une logique gestionnaire (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004), mais elle permet, selon nous, de comprendre les perceptions des acteurs interrogés.

L'éthique des affaires se nourrit d'un double courant. Celui-ci se traduit à la fois par un intérêt et une conscience accrue de l'importance des valeurs dans la vie publique et par la volonté de donner au capitalisme un meilleur visage (McHugh, 1988). Ainsi, « *le champ de l'éthique d'entreprise cherche à asseoir l'action managériale sur des fondements moraux souvent universels, issus de la philosophie morale* » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 151). La place de la réflexion éthique en entreprise est à nouveau questionnée par la pratique de la norme au regard de valeurs universelles. Réfléchir à la pertinence d'une démarche de RSE d'après l'ISO 26000, c'est interroger le statut de l'éthique dans les organisations contemporaines. La norme

ISO 26000 repose sur des valeurs que l'organisation et ses membres sont invités à respecter, et dont le comportement éthique fait partie. Entre rhétorique et pratique éthique, la RSE contraint les organisations à prendre position dans un cadre désormais défini par la norme ISO 26000. Cependant, « *les entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociale et environnementale font-elles de l'éthique ?* » (Postel et Rousseau, 2008, p. 137).

Tableau 2. - Typologie des écoles de pensée sur l'éthique des affaires qui fondent la RSE

Courant	Ecole de pensée	Fondement théorique
Business Ethics	Approche moraliste axée sur les valeurs et les jugements normatifs.	<i>Approche moraliste :</i> L'entreprise pour se voir attribuer le statut d'agent moral doit s'assujettir aux mêmes règles morales que les humains.
Business & Society	Préoccupations de cohésion sociale. Analyse les différentes modalités de l'interface entreprise/société.	<i>Approche contractualiste :</i> Interdépendance entre l'entreprise et la société. L'entreprise est une institution sociale qui doit servir la société. Elle retire de ses actions responsables une légitimité qui fonde son existence.
Social Issue Management	Les questions sociales sont traitées comme des paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique.	<i>Approche utilitaire :</i> « Good ethic is good business » ¹⁰ . Réinterprétation des thèses économiques classiques dans la relation entreprise/société en fonction de l'avancée des sciences de gestion en matière stratégique.

Source : Adapté de Gendron, 2000

1.1.3. De l'éthique de responsabilité à la responsabilité sociale de l'entreprise

L'exploration sémantique de la RSE réalisée par Gond et Mullenbach-Servayre (2004), montre que la difficulté de perception de ce concept provient de la traduction de notions nord-américaines. Les trois termes « *responsibility* », « *accountability* » et « *liability* » se traduisent en français par responsabilité alors qu'ils revêtent des acceptions divergentes en langue anglaise. De même, la compréhension du qualificatif social diffère entre les langues anglaise et française. Pour traduire le terme anglais « *social* », la littérature académique française emploie deux mots : social et sociétal. En français, le terme « social » contenue dans l'acronyme RSE fait référence aux relations dans le monde du travail, tandis que le qualificatif *sociétal* recouvre une dimension plus large intégrant l'environnement de l'entreprise et ses relations avec la société. Afin de conserver le sens du concept de RSE, nous utiliserons dans notre thèse le terme *social* comme « *une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité* » (Amadiou, 1999, dans Gond et

¹⁰ Traduction : ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise.

Mullenbach-Servayre 2004, p. 94). Nous emploierons *sociétal* en référence à la norme ISO 26000 qui présente des lignes directrices de responsabilité sociétale pour les organisations.

L'éthique et la gestion sont-elles compatibles ? Les deux notions peuvent parfois s'opposer ou s'ignorer. « *Les scandales financiers, les nombreux cas de corruption, la publicité mensongère, les problèmes d'environnement, l'offre de biens potentiellement dangereux ou de services douteux, les inégalités professionnelles criantes, certaines pratiques de gestions particulièrement discutables ont forcé le monde des entreprises et les autres institutions sociales - État, syndicat, groupes de pressions - à s'intéresser aux questions du juste et de l'injuste, du bien et du mal, de l'équité et de la responsabilité, autrement dit à poser la question de la légitimité des fondements de l'action managériale. Face à des logiques de gestion imprégnées surtout par une rationalité instrumentale et technique et une finalité financière à court terme, l'interpellation éthique rappelle aux acteurs animés par ces logiques que les questions fondamentales du pourquoi, du pour qui et du au nom de quoi ne peuvent être totalement écartées des choix faits par les gestionnaires* » (Chanlat, 1998, p. 60).

Ainsi, « *parler de responsabilité de l'entreprise, c'est considérer que celle-ci ressortit au domaine de la morale. Car la responsabilité est d'abord une notion morale : elle évoque l'obligation de justifier tout acte ou décision en fonction des normes morales et de valeurs rationnellement défendables* » (Van Luijk, 1990, p. 40). Vallaëys, (2011) voit dans la notion de responsabilité sociale l'« *émergence d'un concept moralement et politiquement fertile* » (Vallaëys, 2011, p. 10). Weber (1905) qui étudie le rôle de la religion dans la rationalisation de la société met en lumière deux courants : l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité. Cette distinction permet de considérer que « *l'éthique de responsabilité, réflexion sur les conséquences de ses actes, correspond à la démarche engagée par les entreprises (réflexion sur les conséquences de ses activités), par opposition à l'éthique de conviction, plus personnelle* » (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004, p. 95). L'éthique de conviction se situe dans une tradition paternaliste en cours aux XIX^e et XX^e siècles, influencée par des doctrines telles que le catholicisme social. Sur un plan culturel, l'influence des religions protestante et catholique a eu un effet structurant en apportant un corps de doctrine sociale dans la théorisation du concept de RSE et sa diffusion contemporaine dans les entreprises, en Europe comme aux Etats-Unis (Acquier, Gond et Igalens, 2005).

Les difficultés de compréhension de la RSE s'expliquent également par le caractère transversal de la notion. La RSE est alors considérée comme un référent polysémique (Turcotte, 2005). C'est un concept aux contours flous intégrant de multiples dimensions (historique, philosophique, politique, religieuse, culturelle, éthique) et dont les termes constitutifs ne reflètent que partiellement son étendue. Les acceptions institutionnelles de la RSE reconnaissent une double conception de la responsabilité des organisations ; d'abord celle de respecter la loi (la responsabilité juridique), puis celle de l'engagement volontaire qui tient du comportement éthique (responsabilité morale). Sur un plan conceptuel, Vallaëys (2011) rappelle l'existence d'une troisième dimension ; la responsabilité sociale qui tient du devoir de soutenabilité. Prolongeant la pensée d'Edgar Morin (2004), les travaux en philosophie de

Vallaey (2011), concernant les fondements éthiques de la responsabilité sociale permettent de situer une responsabilité selon la dimension éthique observée (cf. tableau 3).

Tableau 3. - Composantes de l'éthique trinaire ou éthique en trois dimensions

ETHIQUE EN « 3D »	1^{ÈRE} DIMENSION : AUTO-ETHIQUE	2^{ÈME} DIMENSION : SOCIO-ETHIQUE	3^{ÈME} DIMENSION : ANTHROPO- ETHIQUE
Type de devoir	Vertu	Justice	Soutenabilité
Sujet du devoir	Personne	Société	Humanité
Objet du devoir	L'acte	La loi	Le monde
Type de Responsabilité	Responsabilité morale	Responsabilité Juridique	Responsabilité sociale
Type d'autonomie	Autonomie personnelle (Dignité)	Autonomie politique (Démocratie)	Autonomie cosmopolitique transgénérationnelle (Progrès)

Source : Vallaey, 2011, p. 412

Selon Vallaey (2011), le concept de RSE repose sur une triple responsabilité : la responsabilité morale relevant du manager, la responsabilité juridique des personnes physiques et morales, et la responsabilité sociale qui relève du devoir de soutenabilité.

Comment passer des fondements philosophiques de l'éthique à sa traduction dans un univers où la rationalité économique domine et à son application dans une sphère collective spécifique : l'entreprise ? En tout cas la réflexion éthique précède l'action : elle doit initier la réflexion. Pour que l'appropriation de la RSE soit bénéfique à l'organisation, celle-ci doit comprendre ce que recouvrent les attentes éthiques d'un comportement socialement responsable.

1.1.4. L'extension conceptuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise

La RSE est un champ de recherche partagé par plusieurs domaines scientifiques et non une discipline des sciences économiques, sociales, politiques, juridiques, philosophiques ou de gestion. Bien qu'elle remette en question certains paradigmes¹¹, la RSE ne s'inscrit pas dans un courant théorique particulier. Nous l'appréhendons comme une approche conceptuelle transversale aux différentes disciplines des sciences précédemment énoncées.

¹¹ Notamment le capitalisme, la croissance, le quantitativisme et la rationalité.

Alors qu'elle est encore « *en cours de définition* » (Gond et Igalens, 2010), la RSE est un concept « *insaisissable* » (Clarkson, 1995), « *aux contours flous* » (Gond et Mullenbach, 2004) dont la pluralité des sources et des définitions (cf. annexe 44) contribuent à entretenir une forme de confusion. La notion de responsabilité sociale a émergé en Europe au cours du XIX^e siècle en même temps que le patronage et le paternalisme. Depuis longtemps dans la philosophie et les traditions religieuses, se pose la question de l'articulation entre activité humaine et équité sociale. Au XX^e siècle, le relais est pris par l'Etat providence et le modèle fordien. L'idée de responsabilité sociale émerge aux Etats-Unis lorsque les dirigeants de grandes firmes se saisissent de cette question peu avant la crise de 1929. Il s'agit essentiellement de mettre en avant les préoccupations morales et religieuses du dirigeant. Pour Gond et Mullenbach-Servayre (2004, p. 95) la dimension culturelle du concept de responsabilité sociale trouve également ses origines dans « *un ensemble de racines françaises* » plongeant dès la fin du XIX^e siècle dans une tradition paternaliste influencée par la doctrine du catholicisme social.

Nous n'abordons pas dans le cadre de notre travail, une comparaison approfondie entre les dimensions culturelle et religieuse des différents courants continentaux de RSE. La présentation d'une grille comparative (cf. tableau 4) d'après les travaux de Pesqueux (2006) nous permet de souligner que la conception de la RSE diffère selon qu'elle est états-unienne ou européenne, à la fois dans la représentation que s'en font les entreprises et dans la traduction opérationnelle de la pensée managériale. Dans l'appréhension de la RSE, la conception américaine est contractualiste, illustrée par la notion de « *nœud de contrats* » développée dans la théorie de l'agence¹². L'entreprise peut se comporter d'elle-même de manière responsable, notamment par des actions philanthropiques. La conception européenne est quant à elle institutionnaliste. Le droit fonde l'entreprise et l'entreprise est encadrée dans la société. L'État doit exercer une pression pour que l'entreprise se comporte de manière responsable.

Dans la pensée managériale, le comportement d'une organisation américaine est assimilé à celui d'un individu en tant qu'être moral (courant *Business Ethics*). En Europe, l'organisation est perçue comme un problème à résoudre (Crozier et Friedberg, 1977), comme une entité politique.

Les courants de la RSE sont hétérogènes et fournissent au concept de multiples noms et acronymes comme la CSR (*Corporate Social Responsibility*), CSP (*Corporate Social Performance*), *Corporate Citizenship*, l'entreprise citoyenne, *Stakeholder theory*, etc.

Matten et Moon (2004, 2008) et Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) observent deux formes de RSE : ils distinguent la RSE *implicite* de la RSE *explicite*. La RSE *implicite* prend en compte la nécessité de réguler, de maîtriser les effets de l'activité économique sans en formaliser les règles. Cette conception peut revêtir la forme de normes au sens conventionnel du terme. La RSE *explicite* s'exprime par des discours et des politiques, une pleine conscience de la société et par l'institution de règles contraignantes ou volontaires. Cette distinction trouve son

¹² Jensen M.C. et Meckling W.H., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, October, vol. 3, n°. 4.

expression au milieu du XX^e siècle, période charnière du passage de la RSE *implicite* à la RSE *explicite*, avec l'intégration du concept de responsabilité sociale dans le milieu des affaires.

Tableau 4. - Comparaison des stéréotypes de RSE « américains » et « européens »

	Perspective américaine	Perspective européenne
Finalité	Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie intégrante de la « philosophie » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs
Motivation	Demande « externe » ayant induit les codes d'éthique	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail
Origines	Tradition républicaine civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux
Traduction	Importance accordée au <i>training</i> formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Influence juridique	Tradition juridique de la <i>common law</i> où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail
Impact	Importance des lois sur la corruption	Aspect volontaire (et non légal)
Effets juridiques	Les codes d'éthiques sont des quasi lois	Les codes d'éthiques sont des guides sans caractère obligatoire
Sanctions juridiques	<i>Federal Sentencing Guidelines</i>	Partenariat employeurs-employés (dont les syndicats)
Enseignement	Cours d'éthique des affaires dans le cursus de management	Cours sur les implications économiques de la vie des affaires, compte tenu de perspectives éthiques

Source : Adapté de Pesqueux, 2006

A propos de cette période, Carroll (1999) évoque le début de « l'ère moderne » de la RSE. L'auteur rappelle que les prémices de la responsabilité sociale furent apportées par Barnard en 1938 avec « *The fonctions of the executives* ». Mais Howard Bowen aborde le premier en 1953 le concept de la responsabilité sociale dans son livre « *Social Responsibility of the Businessman* » (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2007). D'après l'analyse de l'ouvrage qu'en font Acquier et Gond (2007), à l'instar d'Helfrich (2011, pp. 390-391), la responsabilité sociale de l'Homme d'affaires incombe au dirigeant de l'entreprise. A ce titre, Bowen définit les contours de la *Corporate Social Responsibility* (CSR) comme étant une approche essentiellement éthique et philanthropique. L'auteur jette les bases d'une conceptualisation des pratiques américaines existantes depuis la fin du XIX^e siècle. Cette vision états-unienne, principalement d'origine religieuse protestante, correspond aux préceptes religieux de

stewardship principle, de *charity principle* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), de *public service* et de *trusteeship* (Acquier, Gond et Igalens, 2005, pp. 5-6). L'auteur en donne la définition suivante : « *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society* ». ¹³ Cette approche confère aux dirigeants un devoir moral d'agir de manière socialement responsable. Pour Bowen (1953)¹⁴, la RSE est un moyen de corriger les défaillances sociales du modèle libéral en conciliant les objectifs économiques et sociaux, objectifs qui peuvent se renforcer mutuellement (Lee, 2008, pp. 55-56). Pour Gendron, LaPointe et Turcotte (2004) la RSE inscrit le bien commun au cœur de la mission de l'entreprise. « *Alors que l'hypothèse smithienne légitime les fins privées de l'entreprise capitaliste en postulant que c'est la conjonction de la poursuite des intérêts de chacun qui mènera nécessairement au bien commun, le discours sur la responsabilité sociale suppose que chaque entreprise doit contribuer au bien commun tout en poursuivant ses propres fins* » (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004, p. 79).

Levitt (1958) et Friedman (1962) opposent aux préceptes de Bowen une vision restreinte de la responsabilité, réduite à une dimension purement économique. Levitt (1958) indique en effet que la responsabilité sociale doit demeurer une des prérogatives de l'Etat. La responsabilité sociale ne peut se concevoir comme une ingérence du monde des affaires dans la sphère politique. Friedman (1962) quant à lui défend une approche de la responsabilité sociale limitée aux actionnaires. Milton Friedman a d'ailleurs provoqué de vives réactions dans le milieu académique en rédigeant un article de presse au titre évocateur : « *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* » (Friedman, 1970). Selon cet économiste, la finalité des entreprises consiste à générer du profit pour les actionnaires. Il s'agit d'une approche purement économique de la responsabilité de l'entreprise selon la pyramide de Carroll (1979). « *There is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud* » (Friedman, 1962, 1970).

Dans cette approche libérale, la principale responsabilité du dirigeant est de servir l'intérêt des actionnaires. La responsabilité sociale est alors considérée comme une « *fundamentally subversive doctrine* ». L'auteur expose le postulat suivant : selon le principe d'efficience des marchés issu du courant théorique néoclassique, les actionnaires vont se comporter de manière responsable. Friedman (1972) assimile le comportement des dirigeants à des *homo economicus*. Dans cette vision, les dirigeants ne peuvent simplement pas simultanément et efficacement poursuivre des objectifs de RSE et de performance financière (Lee, 2008). Cette approche néoclassique repose sur le postulat de la maximisation du profit de l'actionnaire comme critère déterminant pour guider le comportement du dirigeant.

¹³ Traduction d'Acquier et Gond (2007) : « *Le terme de responsabilité sociale de l'homme d'affaires renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société* ».

¹⁴ Bowen, Howard R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.

Ici encore, l'opérationnalisation du concept de RSE révèle une autre tension : celle opposant une RSE considérée comme prérogative de l'État, à une RSE comme étant du seul ressort des actionnaires. En proposant des lignes directrices de RSO, la norme ISO 26000 prône clairement que la responsabilité sociétale relève d'un comportement volontaire dépassant les règles de droit. Cependant, les mesures législatives françaises, par l'intermédiaire du décret d'application de l'article 225 de la Loi Grenelle 2, et plus récemment de la directive PE-CONS 47/14 du 25 juillet 2014 du Parlement européen, obligent une partie des entreprises à publier des informations extra-financières relatives à leur impact social et environnemental.

1.1.5. L'évolution théorique de la responsabilité sociale de l'entreprise

A l'issue de la seconde guerre mondiale, la professionnalisation du métier gestionnaire provoque une évolution de la fonction. Avec la séparation de la propriété et du pilotage des entreprises (Théorie de l'agence, cf. note de bas de page n°12 p. 40), en complément de l'apparition des *business schools*, la responsabilité sociale de l'Homme d'affaires se transforme progressivement en responsabilité sociale de l'entreprise.

Cette évolution du concept de RSE est structurée selon de grandes étapes chronologiques. Le processus de conceptualisation illustré par les travaux de Frederick (1994, 1998) met en évidence une succession de phases. Des différents stades de la CSR¹⁵ émergent des catégories de responsabilités qui sont autant d'interrogations sur la manière de mettre en œuvre le concept. D'autres auteurs enrichiront par la suite cette réflexion (Wartick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991).

La diffusion de la notion s'appuie tout d'abord sur la nature de la responsabilité sociale (années 1950 et 1960), puis sur l'apport de nombreuses définitions (année 1970), l'élargissement à d'autres concepts - comme la *Corporate Social Performance* (CSP), la *Social Responsivness* (SR), la théorie des parties prenantes (TPP) - et finit par aborder la question de son application (années 1980 et 1990) (Carroll, 1999). Selon Frederick (1994, 1998), la RSE serait ainsi progressivement passée, à partir de 1950, d'une **CSR1** posant le contenu philosophique de la RSE (Bowen, 1953), ses frontières et les motivations comportementales des entreprises à une **CSR 2**, dans les années 1970 et 1980, centrée sur la manière d'agir en réponse à une pression sociale. Cette évolution sur le plan stratégique et managérial trouvera notamment un prolongement dans les travaux traitant du concept de *Corporate Social Responsiveness* (Ackerman et Bauer, 1976). Ce courant enraciné dans la conduite du changement naît de la Harvard Business School et se nourrit d'une finalité pragmatique grâce à des études de cas et des interviews de cadres et dirigeants d'entreprises (Acquier et Aggeri, 2008). Ces travaux analysent les processus de déploiement des démarches de RSE ainsi que les politiques et instruments utilisés (*Ibid.*, p. 138).

A partir des années 1980, le concept connaît une transition vers le stade de **CSR 3** avec la nécessité de se référer à l'éthique. Pour Gond et Mullenbach-Servayre (2004), cette période

¹⁵ « *Corporate social responsibility* »

correspond à l'émergence de la notion de performance sociétale de l'entreprise (PSE ou Corporate social performance, CSP), rapprochant le comportement responsable de l'entreprise (Wartick et Cochran, 1985) à ses résultats (Wood, 1991). La CSR 3 propose ainsi une conception instrumentale de la RSE fondée sur la mesure de la performance (Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Wood, 1991).

Tableau 5. - *Processus d'élargissement de la responsabilité sociale*

Logique de justification	Logique de gestion	Logique de mesure	Logique normative
Motivation du comportement organisationnel et justification	Comportements organisationnels socialement responsables	Conséquences et résultats des comportements socialement responsables	Aide au choix d'un bon référentiel de comportement socialement responsable
PRINCIPES	PROCESSUS	RESULTATS	Retour au niveau des PRINCIPES
CSR 1	CSR 2	CSP (CSR 1+CSR 2)	CSR 3
Vision étroite de la CSR Années 1950 - 1960			
Vision partiellement élargie de la CSR (CSR 1 + CSR 2) Années 1970 - 1980			
Vision élargie de la CSR intégrant ce que l'on observe du comportement socialement responsable (politiques, mesures) renvoyant au concept de CSP Années 1980 - 1990			
Vers une vision intégrée prenant simultanément en compte le concept de CSP et le CSR 3 ? (CSR 1 + CSR 2 + CSP + CSR 3 ...) vers un éclatement des approches de la CSR - CSP ?			

Source : Gond et Mullenbach-Servayre, 2004

Le tableau 5 apporte une représentation synthétique des différentes logiques qui se sont succédées. La dimension de la *Corporate Social Performance* (CSP) est mise en évidence par trois comportements organisationnels (Sethi, 1975) : l'obligation sociale (*Social Obligation*), la responsabilité sociale (*Social Responsibility*) et la sensibilité sociétale (*Social Responsiveness*). Ces dimension sont reprises dans une modèle proposé par Carroll (1979, p. 503).

Certains auteurs dont Beaulieu et Pasquero (2002), observent une ultime période, la **CSR 4**. La transformation des pratiques de RSE et les limites explicatives des approches *stakeholders* amènent ces auteurs à s’interroger sur la manière dont le contenu de la RSE va être exposé et négocié avec les parties prenantes, notamment les salariés (*Stakeholders thinking*). Les approches *stakeholders* semblent peu efficaces sur le plan opérationnel en raison de la difficulté de prise en compte des intérêts des parties prenantes et de leur conciliation avec les objectifs des entreprises. Dans la CSR 4, Frederick (1998) perçoit quant à lui l’émergence d’une vision éco-sociale, en phase avec les discours sur le développement durable.

Dans une étude plus récente, Min-Dong Paul (Lee, 2008) retrace la rationalisation du concept de RSE à travers deux axes, le **niveau d’analyse** et **l’orientation théorique** (cf. tableau 6). Le **niveau d’analyse** marque le passage des recherches sur les effets macro-sociaux aux effets organisationnels de la RSE sur la performance financière. L’axe de **l’orientation théorique** permet de distinguer la transition progressive de recherches explicitement normatives axées sur l’éthique vers des travaux implicitement normatifs et des études pragmatiques orientées sur la performance de l’entreprise et le retour sur investissement à long terme, resserrant ainsi les liens entre RSE et PSE.

Tableau 6. - *Les évolutions des recherches en RSE*

	50s & 60s		90s
Niveau d’analyse	Macro-social	→→→	Organisationnel
Orientation théorique	Ethique / Obligation	→→→	Managérial
Orientation éthique	Explicite	→→→	Implicite
Lien entre RSE et CFP ¹⁶	Exclusif/Sans discussion	→→→	Rapprochement

Source : Lee, 2008, p. 56

Lee (2008) analyse également l’évolution de la pensée théorique de la RSE selon quatre étapes correspondant à une succession de décennies (Tableau 7). Son apport réside dans l’intégration, dans les années 1990, de l’approche de la RSE par le management stratégique et les parties prenantes.

¹⁶ « *Corporate Financial Performance* »

Tableau 7. - L'évolution de la pensée théorique de la RSE

Décennies	Publications majeures	Thème dominant	Couplage avec CFP ¹⁷	Motivation	Niveau d'incertitude avec la RSE
1950 et 1960	Bowen (1953)	Obligations éthique et sociale des affaires	Absent	Contrôle externe	Très élevé
1970	Wallich & McGowan (1970)	Intérêt personnel « éclairé »	Faible	Rapprochement des deux aspects antagonistes	Elevé
1980	Carroll (1979); Waddock & Cochran (1985); Wood (1991)	Modèle de performance sociale des entreprises	Moyen	Elaboration d'un modèle pragmatique et global	Moyen
1990	Freeman (1984); Clarkson (1995); Hart (1997)	Approche des parties prenantes et management stratégique	Etroit	Pratique (essai et mise en œuvre empirique) et avantage compétitif	Faible

Source : Lee, 2008, p. 58

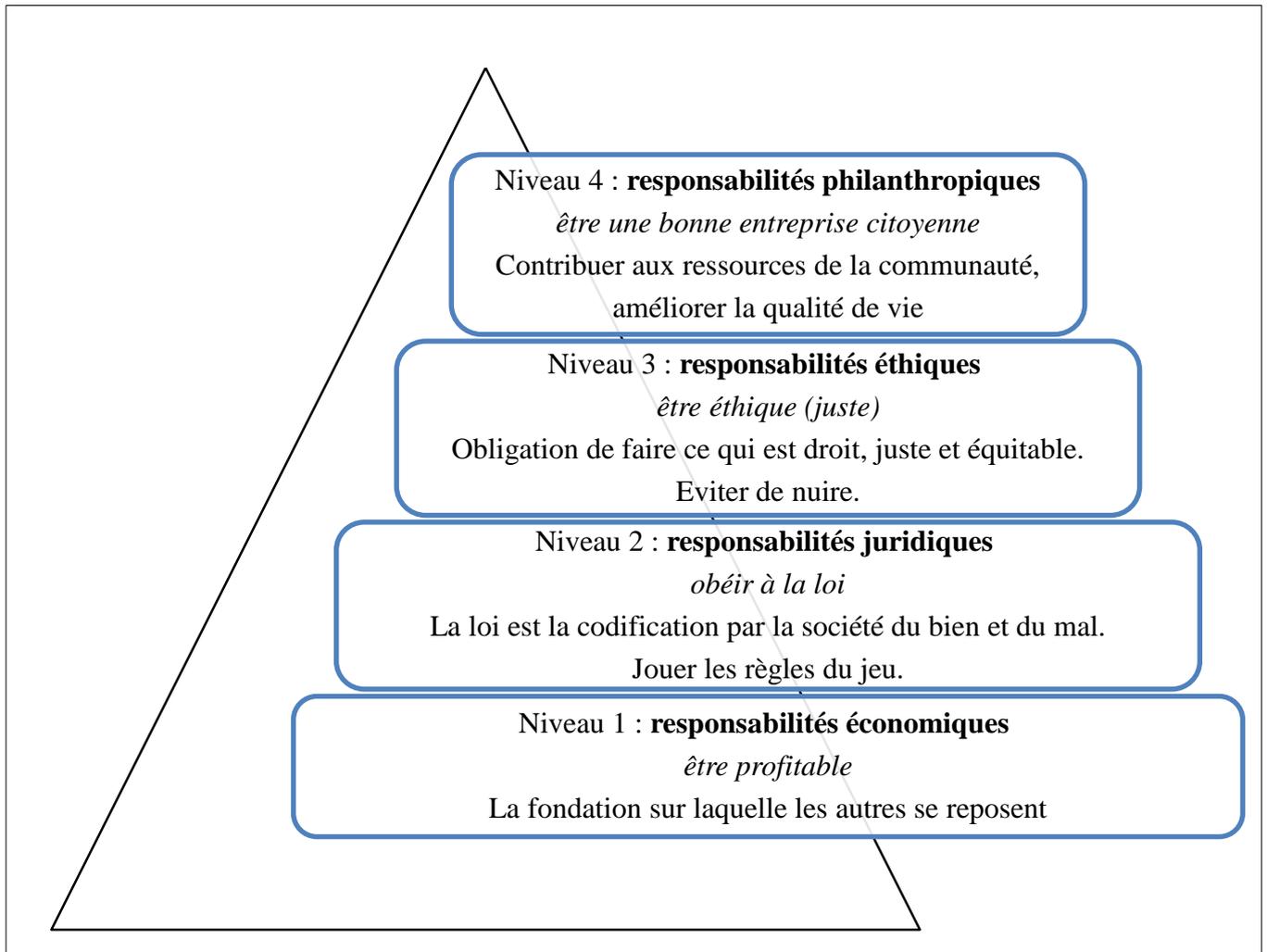
Depuis la fin des années 1990, la littérature s'est attachée à rapprocher les réflexions entre la RSE et ses impacts sur la performance des entreprises, à l'aide de modèles portant sur les mécanismes par lesquels la RSE propose des réponses aux marchés de capitaux (Richardson, Welker et Hutchinson, 1999), facilite le développement de nouveaux marchés - afin de réduire les risques d'être poursuivi légalement ou boycotté par les consommateurs (Hart, 1997; Porter et Kramer, 2002) - améliore la réputation et la fidélité des consommateurs (Kanter, 1999; Kotler et Lee, 2005), attire les consommateurs et les employés ayant une conscience sociétale (Backhaus, Stone et Heiner, 2002 ; Greening et Turban, 2000 ; Laszlo, 2003 ; Turban et Greening, 1997). Ces recherches sur la RSE sont orientées "*business case*".

Dans une approche atemporelle cette fois, Carroll (1979, 1991) formalise, selon une représentation pyramidale, les niveaux de responsabilité sociale qu'une entreprise devrait intégrer. En s'inspirant de la pyramide des besoins individuels de Maslow¹⁸, Carroll (1979, 1991) enrichit la vision de Bowen (1953) en proposant une catégorisation de la RSE (cf. figure 5) sous la forme d'une représentation pyramidale à quatre niveaux. L'article de Carroll (1979) cherche à établir un modèle de performance sociale dans une vision économique dominée par l'orthodoxie. Pour Carroll (1979), « *la responsabilité sociale d'une entreprise intègre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers les organisations à un moment donné* » (Carroll, 1979, p. 500).

¹⁷ « *Corporate Financial Performance* »

¹⁸ Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol. 50, n° 4, pp. 370 - 396.

Figure 5. - *Pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise*



Source : Carroll A., 1991, p. 42

Cette représentation hiérarchique suit un ordre d'importance décroissant. La base de la pyramide est constituée par les **responsabilités économiques**. L'entreprise se donne comme objectif de produire des biens ou de fournir des prestations de services dans le but de les vendre et de réaliser des profits. Le deuxième niveau se réfère aux **responsabilités juridiques** : l'entreprise réalise ses activités dans un cadre légal qu'elle se doit de respecter. Ainsi, « *la société s'attend à ce que l'entreprise remplisse sa mission économique dans le cadre d'obligations légales* » (*Ibid.*). Alors que ces deux premières responsabilités sont obligatoires, les deux suivantes relèvent du volontariat. Le troisième niveau fait référence à des **responsabilités éthiques**. Celles-ci, responsabilités non-codifiées renvoient aux attentes de la société mais également à la prise en compte des parties prenantes dans la stratégie et le management de l'entreprise. Il s'agit de « *comportements et activités additionnels qui ne sont pas codifiés dans les lois mais qui sont souhaités de la part de l'entreprise par les membres de la société* » (*Ibid.*). Le dernier étage de la pyramide se compose des **responsabilités philanthropiques**. Ces dernières responsabilités font référence au concept englobant d'entreprise citoyenne. Dans son article de 1979, Carroll désignait cette dernière catégorie par les responsabilités discrétionnaires, comme étant la volonté de l'organisation à « *s'engager*

« dans des rôles sociaux qui ne sont ni mandatés, ni requis par la loi, et ni souhaités de la part de l'entreprise au sens éthique » (Ibid.).

Nous avons remarqué précédemment que la responsabilité éthique d'une organisation consistait en l'adoption d'un comportement selon les valeurs attendues par la société. Comme celles-ci peuvent être implicites, une solution pour comprendre et intégrer ces valeurs, consiste à s'y intéresser par l'intermédiaire des attentes des parties prenantes. C'est en ce sens que la TPP¹⁹ a marqué un avancement dans le courant de recherche sur la RSE. La théorie des parties prenantes permettrait à une organisation de penser la RSE en interaction avec son environnement : cette organisation serait ensuite capable d'intégrer ces valeurs sociétales dans la stratégie et le management de l'entreprise pour s'assurer de respecter un comportement responsable.

1.1.6. L'opérationnalisation de la responsabilité sociale par le concept des parties prenantes

Dans la mesure où la norme ISO 26000 pose la reconnaissance des intérêts des parties prenantes comme un des principes de responsabilité sociétale d'une organisation, nous questionnons ce principe en étudiant la TPP.

La naissance du concept de développement durable²⁰ fournit une dimension temporelle supplémentaire au concept de RSE. La responsabilité sociale ne se limite pas au présent, mais s'étend aux effets futurs des actions et comportements, à la fois individuels et collectifs. Les hommes et les organisations devraient agir pour ne pas générer de dommage irréversible, irrécupérable pour la société, et une externalité négative en termes économiques envers les générations futures. Les évolutions du concept de RSE entretiennent une proximité entre la RSE et le développement durable (Helfrich, 2011). Cette proximité favorise la prise en compte d'une responsabilité élargie.

La référence au contrat social peut exister dans la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995). Les besoins d'opérationnalisation de la RSE ont progressivement fait émerger une conceptualisation plus récente, celle de la théorie des parties prenantes (TPP) ou « *Stakeholder Theory* » (SHT). Le nom attribué au concept tient à la proximité des termes « *Stockholder* » et « *Shareholder* » signifiant tous deux « actionnaires ». La TPP tente de fonder une nouvelle approche de la théorie de la firme en dépassant la vision actionnariale dominante chez les économistes néo-classiques tels que Friedman (1962, 1970), prônant une responsabilité sociale de l'entreprise strictement économique. Affaiblissant la primauté de l'actionnaire, ce courant prône l'ouverture de l'entreprise à son environnement

¹⁹ Théorie des Parties Prenantes

²⁰ 1972 : le Club de Rome publie le rapport «*The limits to growth*».

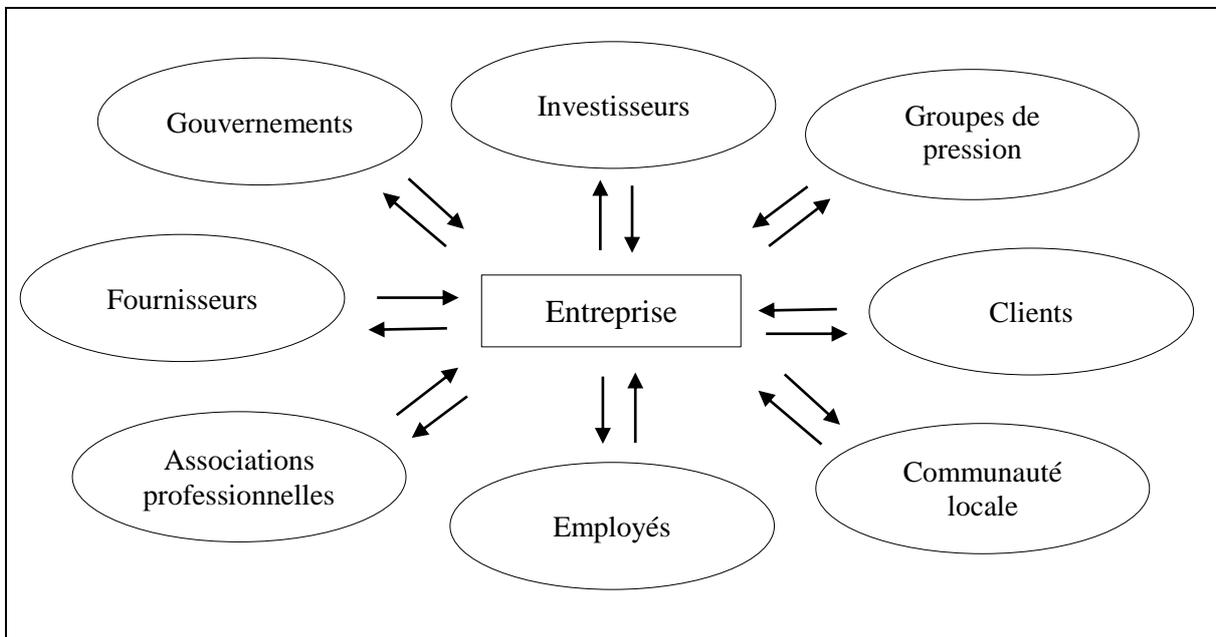
1980 : Première apparition de l'expression « développement durable » employé par l'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature (UMCN)

1987: Our Common Future rapport de la World Commission on Environment and Development, présidée par Gro Harlem Brundtland, Oxford University Press, New York.

ainsi qu'à l'élargissement des relations aux partenaires « non économiques », dans un esprit de dialogue sociétal renouvelé, accessible autant aux acteurs internes qu'externes. L'entreprise aurait de ce fait une responsabilité élargie : elle devrait inclure dans sa gouvernance les droits et intérêts des parties prenantes non actionnaires, selon l'idée que d'autres entités que les actionnaires sont susceptibles d'influencer la performance de l'entreprise.

La TPP analyse les relations entre une organisation et son environnement externe. Les auteurs de la SHT (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Harrison et John, 1996 ; Post, Preston et Sachs, 2002; Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006) l'inscrivent dans des approches individualiste et contractualiste de la RSE. La TPP constitue un cadre de référence : elle remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise. Elle apporte une réponse stratégique qui consiste à analyser les relations de l'entreprise avec les acteurs intéressés ou impactés par les décisions et activités de celle-ci. Il en résulte deux conséquences, l'une consensuelle et l'autre conflictuelle. La TPP prend ses racines dans les travaux de Freeman (1984) qui définit les parties prenantes comme « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* »²¹ (Freeman, 1984, p. 46). Cette définition est dite large, car elle permet d'une part de nuancer le caractère vital de l'impact de la partie prenante sur l'organisation, et d'autre part d'intégrer une réciprocité d'impact en introduisant l'idée que les objectifs organisationnels peuvent affecter une ou plusieurs parties prenantes. La figure 6 illustre cette vision.

Figure 6. - Cartographie des interactions entre une organisation et ses parties prenantes



Source : Adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69

²¹ Traduction de l'anglais : « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »

La TPP est une théorie unificatrice de la RSE, mais elle demeure insuffisante car elle considère notamment les parties prenantes séparément. Pesqueux (2006a) qualifie ce modèle *d'utopie agoniste*, en ce sens qu'il refuse de reconnaître l'existence d'antagonismes entre parties prenantes. Les finalités des parties prenantes sont difficilement conciliables en raison de leurs attentes conflictuelles. L'entreprise ne peut répondre à toutes les attentes de chaque partie prenante. Elle est contrainte de les hiérarchiser. Le cadre théorique des parties prenantes apporte une classification de celles-ci, mais une fois réalisée, cette hiérarchisation laisse le management confronté à des injonctions paradoxales, liées à la nature d'une responsabilité étendue et multiple de l'entreprise. Ces injonctions consistent à réduire l'importance des exigences économiques au profit de dimensions sociale, éthique, territoriale, sociétale réputées se situer en dehors du champ des affaires.

Les principales contributions au modèle des parties prenantes proposent une classification différente selon leurs auteurs :

- Carroll (1979) élabore une classification des parties prenantes primaires ou secondaires, selon leur implication dans le processus économique ;
- Clarkson (1995) apporte quant à lui, une classification des parties prenantes en fonction de l'exposition aux risques volontaires ou involontaires ;
- Mitchell, Agle et Wood (1997) classent les parties prenantes selon l'attention portée par les managers dans un contexte de ressources limitées : urgentes, puissantes, légitimes.

La TPP aboutit cependant à une forme complexe et statique de responsabilité sociale du point de vue des organisations. Les limites explicatives du concept ne permettent pas d'opérationnaliser les réponses stratégiques après avoir identifié et classé les parties intéressées, puis pris en compte une partie de leurs attentes. Pierre Baret (2007) souligne que la TPP se heurte à une série de limites inhérentes à la théorie contractualiste de la firme, caractérisée par des approches statiques et conflictuelles qui « *ne permet[tent] pas véritablement d'appréhender les interactions continues des parties prenantes entres elles et avec l'entreprise* » (Baret, 2007, p. 23). En effet, la prise en compte des intérêts des parties prenantes ne remet pas en question le modèle économique contractualiste. Elle ne donne pas forcément aux parties prenantes l'accès à la gouvernance de l'organisation ; de plus, elle conduit également à la négation du droit des actionnaires à déterminer la façon dont leur propriété est utilisée. Les objectifs de la TPP paraissent, sous cet angle, difficilement réalisables dans le paradigme économique actuel. La TPP peut alors être considérée comme un idéal de gouvernance à atteindre.

Bien que le concept de RSE soit étudié abondamment dans la littérature académique, il n'en ressort pas un consensus quant à l'émergence d'une vision partagée sur laquelle reposeraient les fondements d'un courant théorique. La RSE est une notion complexe faisant l'objet de controverses. Ce paradoxe trouve ses origines à la fois dans les confusions théoriques et empiriques dues à la souplesse du concept et à ses origines extra-académiques (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004), mais également à son aspect transversal et transdisciplinaire. Le manque d'études empiriques portant sur le processus d'opérationnalisation de la RSE ne favorise pas non plus une consolidation théorique.

1.1.7. La RSE comme une interface entre l'entreprise et la société

Le concept de RSE est né de l'interaction entre la pression de la société civile et la réaction des firmes et de leurs dirigeants. L'entreprise est en société, et non pas uniquement en marché (Martinet, 1984). S'interroger sur la place et le rôle de l'entreprise dans la société, c'est considérer que « *L'entreprise est un acteur social qui ne peut prospérer que si son comportement est profondément ancré dans les intérêts, mais aussi dans les normes, les valeurs et les idéaux des sociétés où elle est présente* » (Pasquero, 2007, p. 116). La RSE est alors observée comme un mouvement de rationalisation des relations entre entreprise et société (Acquier et Aggeri, 2008).

Dans le cadre de la RSE, la relation entre l'entreprise et la société place l'entreprise sous un prisme politique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Dans leur dernier ouvrage, les auteurs envisagent la relation entreprise/société selon une double perspective d'*encastrement/désencastrement*. Le *désencastrement* représente le mouvement de distanciation de l'entreprise par rapport à la société, issu des tensions provoquées par l'économie de marché. Le *réencastrement* constitue le mouvement inverse, dans lequel la RSE permet de repenser l'entreprise pour la rapprocher de la société, par l'intégration de préoccupations d'intérêt général. A ce titre, nous pouvons évoquer les ONG qui se sont progressivement invitées lors du processus de négociations internationales. Ces institutions témoignent d'« *une autre manière de considérer le politique, non plus seulement comme une gestion de la cité au jour le jour, mais comme la nécessité de traiter les affaires du monde dans une perspective où l'on prend au sérieux la survie de la planète et la nécessité pour les plus pauvres de se faire entendre dans un espace public élargi au-delà des limites qu'ont longtemps circonscrites des institutions dépassées par l'ampleur de la globalisation, tant sur le plan économique qu'au plan écologique* » (Abélès, 2012, pp. 245-246).

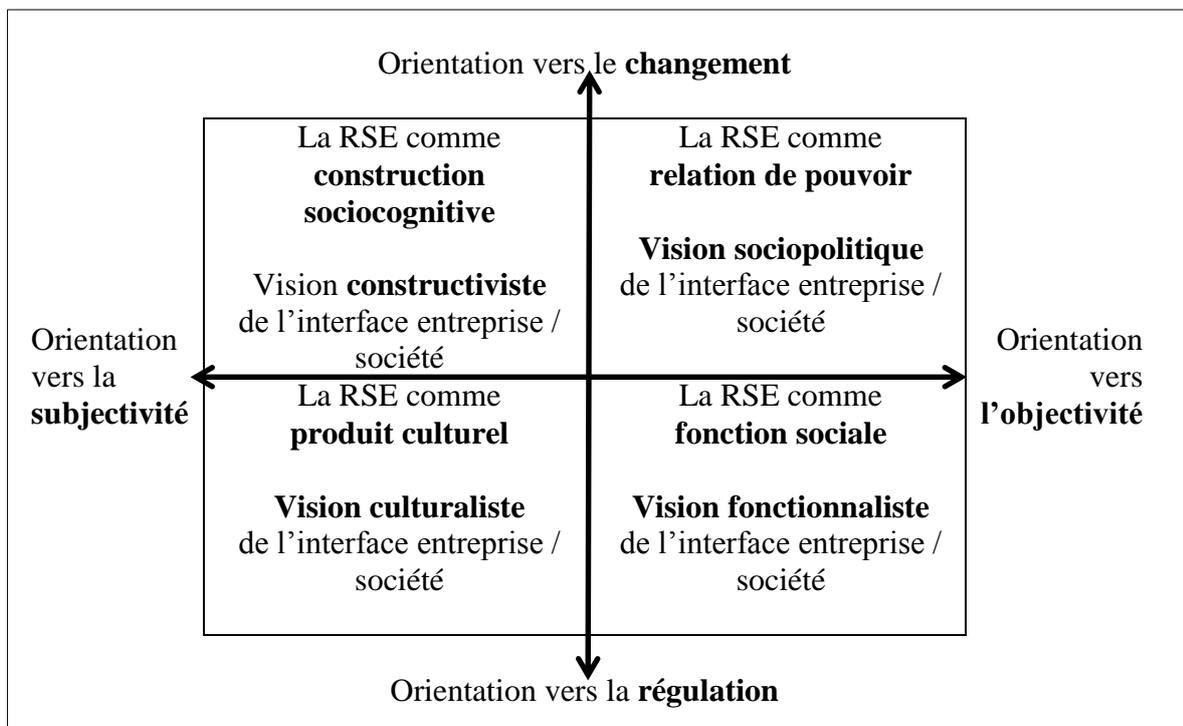
La finalité de la RSE consiste à réguler la relation entreprise/société. « *La RSE renvoie donc à la fois à l'intégration des dimensions marchandes et non marchandes dans la gestion et à la prise en compte des effets externes positifs et négatifs des entreprises sur la société* » (Gond et Igalens, 2010, p. 3). « *La reconnaissance des dimensions sociétales de l'activité de l'entreprise passe nécessairement par une réflexion sur la place de l'entreprise dans la société. Moins axée sur les aspects techniques, une telle approche relève plutôt d'une sociologie de l'entreprise et des relations entreprise/société* » (Dejean et Gond, 2004, p. 8).

La fragmentation théorique de la RSE (Gond et Igalens 2010, p. 36) génère un scepticisme en raison du caractère pluraliste de la RSE (Gond, 2011). Pour clarifier et rendre compte de la diversité du champ de la RSE, Gond et Igalens (2010) proposent de s'appuyer sur *le plus petit dénominateur commun* à tous les travaux sur le thème, à savoir « *l'idée que la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société est un concept qui, par définition, caractérise l'interface de l'entreprise et de la société* » (Gond et Igalens 2010, p. 44). Utilisé à des fins heuristiques, le cadre d'analyse développé en sociologie par Burrell et Morgan (1979) sert ici à réinterpréter et articuler quatre visions de la RSE pour les adapter aux sciences de gestion. Sous l'angle d'une

analyse macro-sociologique, le concept de RSE peut donc être appréhendé comme *une interface entre la société et l'entreprise* (Gond et Igalens, 2010 ; Gond, 2011). Preston et Post (1975) avaient déjà développé un modèle où la responsabilité sociale représente la société et l'entreprise comme deux systèmes s'interpénétrant.

Le cadre d'analyse repose sur deux axes : un premier axe sépare les perspectives objectivistes des perspectives subjectivistes et porte sur la nature de la réalité sociale ainsi que sur la relation entre cette réalité et les acteurs ; le second axe oppose « *les perspectives centrées sur le changement social aux perspectives focalisées sur la régulation* » (Gond, 2011, p. 44). Sur la base de ces deux axes, Gond et Igalens (2010) et Gond (2011) développent quatre représentations de l'interface entreprise/société présentées dans la figure 7: une approche *fonctionnaliste*, une approche *socio-politique*, une approche *culturaliste* et une approche *constructiviste*.

Figure 7. - Cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société



Source : Gond, 2011, p. 45

La vision *fonctionnaliste* considère la RSE dans sa fonction de régulation sociale. Elle traduit la croyance en la possibilité de réconcilier les intérêts de l'entreprise et ceux de la société. Les thèmes rattachés à cette approche sont « *la recherche de stabilité, l'intégration des buts des deux entités et le maintien de l'équilibre entre les deux systèmes* » (Gond, 2011, p. 45), pour favoriser la convergence objective d'intérêts. La question dominante se pose ainsi : « *comment les entreprises et la société peuvent voir leurs objectifs converger et finalement s'intégrer ?* » (Gond, 2011, p. 46). La vision fonctionnaliste est la plus répandue dans les discours des entreprises et auprès d'une partie des institutions. « *Elle trouve son expression managériale*

dans l'abondante littérature consacrée au business case de la RSE » (Gond, 2011, p. 46). Cette perspective consiste à « *rationnaliser économiquement* » la RSE en démontrant les bénéfices économiques et financiers qui lui sont associés au sein de l'organisation. [...] *l'une des premières étapes lors de l'adoption d'initiatives de RSE est très souvent la construction d'un business, c'est à dire d'un document ou d'un rapport qui justifie en termes économiques, financiers et/ou réputationnels, et le plus souvent de manière chiffrée, le bienfondé des investissements dans les programmes RSE* » (Gond et Igalens, 2012, p. 128).

La RSE comme fonction sociale considère alors l'engagement volontaire des entreprises dans une démarche de RSE comme un comportement utilitariste. Dans le « *business case* », l'entreprise adopte des démarches RSE pour rechercher un avantage concurrentiel. La vision fonctionnaliste renvoie aux études s'efforçant d'établir un lien entre RSE et performance. Dans cette approche utilitariste de la RSE, le lien entre le comportement socialement responsable et la performance économique est supposé être positif (Jones, 1996, p. 27). A travers les trois arguments suivants, l'auteur donne une vision des motivations des entreprises s'intéressant à la RSE : « *l'entreprise socialement responsable peut profiter des occasions de marché provoquées par la transformation des valeurs sociales et environnementales ; un comportement socialement responsable peut lui procurer un avantage compétitif ; enfin, une stratégie de responsabilité sociale permet à l'entreprise d'anticiper et même de contrer certains développements législatifs* » (Jones, 1996, pp. 28-29). La RSE peut permettre d'économiser les coûts de transaction au regard de contraintes réglementaires futures. En répondant à la question « *pourquoi les entreprises adoptent-elles des comportements socialement responsables ?* » Roland Benabou et Jean Tirole (2010) montrent que ces comportements dépendent de la volonté des investisseurs ou des dirigeants d'entreprise, voire même des collaborateurs. Les sources de motivation sont nombreuses et interdépendantes, mais l'altruisme, les incitations matérielles définies par la loi et les taxes, et les préoccupations sociales ou l'estime de soi émergent parallèlement à l'adaptation nécessaire à la raréfaction des ressources et à la concertation avec les parties prenantes.

En réalisant des entretiens auprès de gérants de fonds éthiques en 2002, Dejean et Gond (2004, p. 19) ont confirmé la croyance managériale d'un impact positif de la RSE à partir de l'existence d'un lien entre la performance financière et la performance sociétale. Une étude plus récente menée en 2012 aux États-Unis par le MIT, en collaboration avec le Boston Consulting Group (Kiron et al., 2013) et portant sur 2 600 gestionnaires, montre l'impact des activités de développement durable sur le modèle d'affaires : soixante-quinze pour cent des entreprises déclarent que leurs profits ont augmenté ou sont restés stables. Cette relation reste néanmoins régulièrement discutée dans la littérature. Les différents travaux montrent alternativement les impacts positifs et négatifs de la RSE sur la rentabilité des entreprises.

La vision **socio-politique** appréhende la RSE dans une logique de relations de pouvoir et de conflits entre l'entreprise et la société. Ainsi « *la RSE traduit au niveau organisationnel des rapports de force macro-sociaux qui peuvent potentiellement modifier les comportements des entreprises, laissant ouverte la possibilité de changements sociaux* » (Gond, 2011, p. 47). Il existe une relation dialectique entre l'entreprise et ses parties prenantes : les actions et

comportements de l'entreprise impactent ses parties prenantes et les parties prenantes impactent à leur tour le fonctionnement de l'entreprise. La question principale se formule ainsi : « *comment l'entreprise (la société) peut-elle dominer la société (l'entreprise) ?* » (*Ibid.*). La vision *socio-politique* permet aussi de mettre en évidence les relations de pouvoir dans les rapports entre parties prenantes internes, c'est-à-dire entre patronat, syndicats et salariés. Dans cette approche de la relation de pouvoir, « *les discours de groupes syndicaux et d'associations mettant en question le bien-fondé du caractère volontaire de l'adoption de comportements de RSE par les entreprises (ie. Amnesty International), et assimilant ces pratiques à des formes de néopaternalisme (ie. Force Ouvrière) ou à une réponse visant à éviter une confrontation aux mouvements sociaux (ie. ATTAC)* » (*Ibid.*, p. 48).

La vision *culturaliste* analyse la RSE « *comme un produit culturel reflétant les relations désirables entre l'entreprise et la société telles qu'elles sont définies par l'environnement culturel, politique, institutionnel et social* » (*Ibid.*, p. 48). Cette perspective étudie la façon dont les entreprises partagent et intègrent les valeurs et normes à la fois sociales et institutionnelles. L'approche culturelle peut se positionner selon deux niveaux : un niveau macro-social (institutionnel) et un niveau micro-social (organisationnel). La question centrale est la suivante : « *comment les entreprises peuvent-elles intégrer (diffuser) les valeurs de l'environnement social dans lequel elles agissent ?* » (*Ibid.*, p. 49). Au niveau institutionnel, cette vision culturaliste renvoie aussi bien à l'incidence des éléments de culture nationale sur les stratégies RSE, qu'à l'impact de la culture sectorielle et des cultures de métiers. Au niveau organisationnel, la vision culturaliste appréhende le groupe humain composant l'entreprise dans une approche ethnologique. Elle facilite alors le décryptage des valeurs et des comportements qui sédimentent la vie sociale. Nous étudierons dans l'analyse empirique comment la RSE peut entrer ou non en résonance avec la culture d'entreprise, en l'occurrence celle du Groupe Fleury Michon.

La vision *constructiviste* appréhende la RSE « *comme une construction sociocognitive de la sphère des affaires et de la société au travers d'un processus complexe de cadrage réciproque des identités, systèmes de valeurs et enjeux sociétaux* » (*Ibid.*, p. 50). D'essence subjective, cette perspective est ouverte aux changements puisque la RSE est négociée, réinterprétée en permanence au travers des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes. La question qui se pose dans cette vision est formulée ainsi : « *Comment l'entreprise construit-elle la société et comment la société construit-elle l'entreprise ?* » (*Ibid.*, p. 50). Selon un niveau d'analyse macro-social, si nous admettons qu'une organisation peut être considérée comme un agent - acteur pourvu d'un système social -, alors cette vision semble se rapprocher des approches structurationnistes de Giddens (1987). La théorie de la régulation autorise l'analyse de la constitution des systèmes sociaux (l'organisation) dans un environnement situé dans le temps et l'espace, avec la structure sociale (la société). Les rapports sont pensés dans la dualité : la société contraint les actions des entreprises mais en retour, les actions des entreprises transforment la société.

La RSE observée en tant qu'interface de l'entreprise/société offre l'avantage d'être plurielle, par la coexistence et le dialogue de ces quatre visions. A l'inverse, l'adoption d'une logique

dominante crée des points aveugles. Comme le suggère Gond (2011), leur utilisation croisée, combinée et imbriquée fournit à ce cadre d'analyse une légitimité et une complémentarité pour comprendre le déploiement d'une démarche RSE.

Dans la partie consacrée aux résultats de notre recherche (*cf.* chapitre VI), nous utilisons ce cadre d'analyse afin de comprendre les représentations dominantes qui inspirent l'appropriation de la RSE par l'entreprise étudiée, et les inflexions de cette vision dans le temps, au fur et à mesure que la norme ISO 26000 se déploie. Gond (2011) apporte à ce cadre d'analyse pluraliste les dimensions constitutives des quatre visions de la RSE (*cf.* tableau 8).

Tableau 8. - *Les dimensions du cadre d'analyse pluraliste de la RSE*

Conception de la RSE	La RSE comme fonction de régulation sociale	La RSE comme relation de pouvoir	La RSE comme produit culturel	La RSE comme construction socio-cognitive
Conception sous-jacente de l'entreprise	Fonctionnaliste (structure)	Sociopolitique (arène politique)	Culturaliste (culture)	Constructiviste (cerveau / flux)
Question inhérente à la conception de l'interface entreprise / société	Comment les buts de l'entreprise et de la société peuvent-ils converger et s'intégrer ?	Comment l'entreprise (la société) influence la société (l'entreprise) ?	Comment l'entreprise peut-elle intégrer (diffuser) les valeurs de la société ?	Comment l'entreprise est-elle construite par la société et comment construit-elle la société ?
Nature de l'interface entre l'entreprise et la société	Intégration S ↔ B	Opposition B ≠ S	Infusion S → B	Co-construction B x S
Orientation politique	Régulation	Changement	Régulation	Changement
Orientation ontologique	Objectivité	Objectivité	Subjectivité	Subjectivité
Concept(s) sous-jacent(s) (exemples)	Fonction Instrument Ajustement	Pouvoir Lutte Citoyenneté	Culture Valeurs Sens	Apprentissage Cadrage / débordement Performativité
Recherches illustratives	Carroll (1979) Barnett (2007) Hurucz <i>et al.</i> (2008) Wood (1991)	Jones (1996) ; Matten et Crane (2005) ; Scherer et Palazzo (2007)	Swanson (1995, 1999) ; Matten et Moon (2008) Mahon (2010)	Acquier (2007) Beaulieu et Pasquero (2002)

Source : Gond, 2011, p. 52

1.1.8. Le management de la responsabilité sociale dans l'entreprise : de la stratégie à la mise en œuvre

La RSE « *s'impose aujourd'hui comme un thème dominant dans le monde des affaires et les travaux académiques en management* » (Gond, 2011, p. 38). Le management de la RSE pose la question de son opérationnalisation. En ce sens la RSE constitue un « *nouvel espace d'action et un nouvel objet d'intervention gestionnaire* » (Acquier, 2007a, p. 6).

En sciences de gestion, la RSE est un objet de recherche complexe et émergent. Pour les entreprises, la compréhension et la mise en œuvre de la RSE relèvent de logiques différentes. De nature transversale et pluridisciplinaire, la RSE est susceptible de toucher les différentes activités et fonctions d'une entreprise. Même si elle relève de dimensions normatives, la RSE s'inscrit aussi, depuis plusieurs années, dans une approche instrumentale ou stratégique (Gond et Igalens, 2012, p. 130).

La prise en compte de la RSE peut constituer un défi important pour les organisations, dans le sens où elle paraît déconnectée des préoccupations de celles-ci. Les organisations qui fonctionnent dans des logiques d'efficacité économique doivent désormais prendre en compte des dimensions nouvelles telles que l'équité sociale, la gestion environnementale et leur impact territorial.

Helfrich (2011) retrace les origines de l'intérêt pour la RSE en enrichissant la réflexion proposée par Frederick (1994, pp. 151-152). De multiples justifications et motivations émergent de l'usage de la RSE : « *L'apport du pouvoir économique, politique et social des firmes, A. A. Berle (1954), K. Davis et R. L. Blomstrom (1975), H. R. Bowen (1953) ; La capacité (technique et en ressources) des firmes à répondre aux problèmes sociaux, K. Davis (1975) ; L'apport du rôle institutionnel des firmes pour la conciliation des intérêts divergents, R. S. Eells (1960) ; L'intérêt du dirigeant pour la RSE, H. R. Bowen (1953), M. Heald (1970), CED (1971) ; La volonté de respecter les valeurs d'une citoyenneté d'entreprise, H. R. Bowen (1953), S. P. Sethi (1975) ; La recherche d'une acceptation publique de l'entreprise (image), K. Davis (1960), V. Buehler et Y. K. Shetty (1975), P. Miller et T. O'Leary (1989) ; Le poids des valeurs humanistes, religieuses ou démocratiques, H. R. Bowen [1953], A. Acquier et al. (2005) ; L'essor du management professionnel et de la « business education », A. A. Berle et G. C. Means (1932), A. A. Berle (1959), H. R. Bowen (1953), M. Heald (1970) ; La crainte de l'intervention de l'État dans les affaires privées, F. W. Abrams (1951), K. Davis (1960), CED (1971) ; La crainte des violences et du désordre social, V. Buehler et Y. K. Shetty (1975)* » (Helfrich, 2011, p. 389).

Saulquin et Schier (2007) proposent une typologie des perceptions managériales de la performance et des pratiques de la RSE. Les auteurs avancent « *l'idée selon laquelle les entreprises définissent différemment la RSE selon leur degré d'ouverture (vision managériale fermée ou ouverte de la firme) et leur approche managériale de la performance (approche statique ou dynamique)* » (Bonneveux et Saulquin, 2009, pp. 185-186). La RSE peut ainsi être perçue comme une contrainte normative supplémentaire gérée séparément ; un levier d'ouverture de l'entreprise permettant de communiquer de façon opportuniste ; un levier de

dynamique interne favorisant le changement ; un levier stratégique pouvant être l'occasion de revisiter la vocation et le mode de fonctionnement de l'entreprise (Saulquin et Schier, 2007).

L'approche stratégique ouvre logiquement la voie à l'intégration et au déploiement de la responsabilité sociale dans l'entreprise. En faisant référence au développement durable comme un cadre théorique intégrateur dans la gouvernance et la stratégie des groupes, Martinet et Payaud (2011) invitent les chercheurs à renforcer sa conceptualisation, son outillage, sa mise en œuvre. Les multiples enjeux que recouvre la RSE se déclinent « *au niveau de la gestion et de la stratégie générale de l'entreprise [... l'obligeant] à adopter une démarche transversale dans la définition de ses objectifs sociétaux et à redéfinir les limites de la responsabilité de chaque département* » (Déjean et Gond, 2004, p. 11-12).

S'agissant des comportements des entreprises en rapport à la RSE, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) analysent que « *les stratégies observées s'inscrivent dans un continuum allant de l'ignorance du problème aux actions symboliques, de l'intégration effective d'actions ponctuelles à une stratégie intégrée dans un plan d'ensemble* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 74). Porter et Kramer (2006) fournissent une approche stratégique de l'engagement sociétal de l'entreprise selon trois niveaux d'impacts sociétaux : les impacts sociétaux génériques, les impacts sociétaux de la chaîne de valeur et les impacts sociétaux du contexte concurrentiel. Les auteurs distinguent ainsi une RSE défensive et une RSE stratégique.

Pour Capron et Quairel (2007), la locution « RSE » intègre une double approche : la première approche se décline sous la forme d'un mouvement d'idées intégrant des représentations et des discours ; la seconde approche se focalise quant à elle sur les « *pratiques de management, de conseil, d'évaluation, de reddition s'appuyant sur des dispositifs et des instruments mis en œuvre par les entreprises mais aussi par des milieux professionnels (ou non) en train de constituer un nouveau marché* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 4). La norme ISO 26000 peut s'inscrire potentiellement dans ces deux approches. Dans la première, les différentes représentations de la RSE présentes dans le champ institutionnel se sont figées lors de la conception de la norme. Dans la seconde approche, le marché des normes et les différents acteurs influencent les entreprises dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale par l'utilisation de la norme ISO 26000 (Brès et Gond, 2014).

La mise en œuvre de la RSE pose donc des problèmes aux organisations. La conciliation d'objectifs économiques, environnementaux et sociaux semble pour le moins contradictoire. Dans une enquête²² réalisée en France par l'INSEE en 2011 publiée en novembre 2012, s'appuyant sur onze mille répondants, 64 % des sociétés de 50 salariés ont entendu parler du concept et 52 % déclarent s'impliquer en menant des actions. La France a rendu obligatoire la publication d'informations d'ordre environnemental et social par les entreprises, en s'appuyant sur l'article 225 de la loi Grenelle 2. Ces obligations sont toutefois peu contraignantes.

²² Enquête consultable sur http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1421

Selon Perez (2002)²³, plusieurs questions se posent alors aux organisations lorsque l'on réfléchit à la responsabilité globale en management : de quoi sont-elles responsables ? Qui est responsable ? Devant qui sont-elles responsables ? Nous pouvons poursuivre ce raisonnement en ajoutant : comment mettre en œuvre la RSE ? Comment développer des pratiques managériales responsables dans les entreprises ? Pour quels résultats ? Quel est l'impact de la RSE sur les pratiques de management ?

L'éthique des affaires et la RSE peuvent être perçues comme « *le moyen d'introduire de nouvelles perspectives en gestion* » (Pesqueux et Biefnot, 2002, p. XII). La prise en compte de la RSE et du développement durable (DD) dans les organisations incite ces dernières à utiliser des méthodes et instruments pour les gérer. Elles ont besoin de repères, de normes, de référentiels pour accompagner leurs démarches. Ces dispositifs de RSE répondent donc à deux objectifs différents, « *un objectif pédagogique et d'aide au management et un objectif de construction de la crédibilité* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 150), qui s'inscrivent à la fois dans une dimension instrumentale et symbolique de la RSE.

Comme nous avons pu le comprendre, la RSE est une notion nouvelle pour les organisations, reposant sur d'anciennes préoccupations. A ce stade de notre recherche, nous pouvons retenir que la RSE englobe « *les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 16). Dans une approche managériale, la RSE s'analyse par la mise en œuvre d'un outil de gestion (la norme ISO 26000), l'organisation dans laquelle elle s'introduit (le groupe Fleury Michon) et les relations entre l'outil et l'organisation (Moisdon, 1997; David, 1998). Appréhender l'appropriation d'un outil de gestion de normalisation de la responsabilité des entreprises nécessite d'aller au-delà d'une simple vision cosmétique de la RSE afin de comprendre l'interaction réciproque de la norme et de l'entreprise, et les effets nés de cette rencontre.

2. Le management de la RSE à travers le prisme de ses instruments

Quel que soit leur ancrage disciplinaire en sciences sociales, les approches théoriques des instruments de gestion « *ont pour point commun de considérer les instruments de gestion comme point d'entrée pour étudier l'action organisée* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 5). Plus largement, ce courant de recherche analyse la place, le fonctionnement et les effets des outils dans leur univers social, dont les organisations font partie intégrante. Certains travaux se focalisent ainsi sur l'analyse des relations entre outils et organisation et permettent notamment d'éclairer les processus de changement organisationnel (Moisdon, 1997; David, 1998). La place que prennent les outils dans l'étude des dynamiques organisationnelles connaît alors un regain d'intérêt, mais « *l'entrée par les outils de gestion est encore peu utilisée comme stratégie de*

²³ Version 2002 non publiée : http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/histo_compta/perez.pdf

recherche générale [...] il est vraiment temps d'y accorder toute l'attention qu'ils méritent, compte tenu de leur rôle aussi discret qu'essentiel » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 258). Nous prendrons appui sur ce constat pour la suite de notre développement.

Dans cette section, nous questionnons la capacité de notre objet de recherche, la norme ISO 26000, à s'affirmer comme un outil de gestion de la RSE. Nous commençons par aborder les approches théoriques des outils de gestion (cf. 2.1.). Nous définissons ensuite l'outil de gestion (cf. 2.2.) et explorons les principales dimensions à questionner comme la nature, le rôle et la valeur des outils de gestion (cf. 2.3. et 2.4.). Nous précisons ensuite les dimensions particulières qui composent la norme ISO 26000 (cf. 2.5.).

2.1. Les approches par les outils de gestion

La mobilisation des approches portant sur les outils de gestion nous permet de centrer notre analyse sur les relations entre l'outil et l'organisation (Moison, 1997; David, 1998), ce qui revient dans notre recherche à comprendre l'interaction entre la norme ISO 26000 et l'entreprise Fleury Michon. Les approches des outils de gestion favorisent la compréhension des changements organisationnels (Moison, 1997; David, 1998). Dans un article récent, Franck Aggeri et Julie Labatut (2010, p. 6) font état d'un renouveau des approches théoriques par les instruments de gestion en sciences sociales. En témoigne également l'ouvrage d'Ève Chiapello et de Patrick Gilbert (2013) qui apporte une vision synthétique de l'ensemble des approches théoriques éclatées de l'instrumentation gestionnaire, quels que soient leurs ancrages disciplinaires. Bien que récent, ce champ de recherche est sous-exploité en sciences de gestion au regard de la profusion d'outils pénétrant les organisations, de leur influence croissante et de praticiens parfois démunis face aux effets imprévus que leur usage génère.

Dérivé du courant de la sociologie des objets (Blandin, 2002), de la sociologie des usages et de l'approche sociotechnique, la sociologie des outils de gestion s'intéresse à la place des outils en tant que technique dans un espace social. La rencontre entre l'outil et l'organisation demeure indissociable du fonctionnement organisationnel (Moison, 1997, p. 22). Cette rencontre semble toutefois problématique, car elle se focalise sur les difficultés d'insertion de l'outil (Moison, 1997, p.7). Celui-ci « *n'est pas un être isolé* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 26) ; il est incorporé ou prend vie dans un univers saturé d'outils de toutes sortes.

Dans une approche généalogique, inspirée par les travaux de Michel Foucault sur les instruments contemporains de gouvernement, Franck Aggeri et Julie Labatut (2010) dressent une analyse des instruments de gestion fondée sur leurs filiations. Les différentes approches développées depuis les années 1960 ont pour facteur commun « *une critique de la raison instrumentale : la question de recherche n'est pas celle de la conception d'outils efficaces, axiologiquement neutres, censés manifester l'expression de volontés mais, au contraire, de s'interroger sur les effets induits – et souvent inattendus – des instruments sur les dynamiques d'action collective* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 6). Dans cette perspective, nous pourrions rapprocher l'absence de neutralité des outils de gestion de celle attribuée aux non-humains dans la sociologie de la traduction ou de l'acteur-réseau (Akrich, Callon et Latour, 2006 ; Callon,

1986). De fait, cette dernière accorde une importance équivalente aux humains et aux non-humains (textes, objets, artefacts, lieux, etc.) dans la structuration de l'action collective. Les objets, en interaction avec les actants humains qui s'en saisissent, les transforment, les réinventent dans le cours même de leur usage, composent ainsi un réseau socio-technique. Comme le proposent Chiapello et Gilbert (2013), la théorie de l'acteur réseau assure la compréhension de la diffusion et de l'adoption d'un outil de gestion, c'est-à-dire du « *rôle que les outils de gestion jouent dans les organisations et à la façon dont ils agissent* » (Ibid., p. 148).

Les travaux en sciences de gestion mobilisant l'approche théorique par les instruments « *proposent d'étudier l'action gestionnaire, non pas à travers sa substance, ses discours ou les intentions des managers, mais à travers les instrumentations, techniques, scientifiques ou gestionnaires qui sont mises en place pour conduire l'action collective et produire de nouvelles capacités stratégiques* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 6). Pour David (1998), les outils de gestion favorisent l'approche des mécanismes du changement « *parce qu'ils sont producteurs à la fois de connaissances et de relations, parce qu'ils sont vecteurs des représentations, des systèmes de pilotage de contrôle et, in fine, des décisions concrètes, les outils de gestion sont le reflet formalisé et le point de passage obligé de la vie des organisations* » (David, 1998, p. 59).

Les outils de gestion ont progressivement envahi l'espace social des organisations. Ils se diffusent par des effets de mode et de mimétisme, souvent alimentés par le secteur du conseil en entreprise. Les organisations sont en effet « *animées par de multiples outils et règles de gestion souvent exogènes à ces environnements* » (de Vaujany, 2005, p. 15). Les entreprises industrielles ont d'abord été le terrain de prédilection des approches par les instruments, via la recherche opérationnelle et l'implantation de systèmes experts. Ce courant s'est structuré en lien avec les avancées technologiques observées dans les organisations, notamment en raison du développement des systèmes d'information et de leur intérêt pour les laboratoires de recherche en gestion des écoles d'ingénieurs. Les travaux se sont ensuite étendus à d'autres types d'outils, en raison de leur prolifération dans les organisations. La littérature sur les outils de gestion a principalement porté sur les systèmes d'information et le contrôle de gestion (Gilbert, 1998, p. 35). La diversité des outils de gestion s'étant invitée dans la sphère gestionnaire ne cesse de croître au gré des modes managériales, alimentées par *les mythes rationnels* qui les entourent (Hatchuel et Weil, 1992, p. 122). Les *mythes rationnels* issus des théories sociologiques néo-institutionnelles montrent que l'adoption de pratiques s'effectue par mimétisme sans forcément rechercher de logique d'efficacité (Meyer et Rowan, 1977). Une norme comme l'ISO 14001 peut ainsi être adoptée superficiellement par une entreprise pour se conformer à un champ institutionnel, sans pour autant qu'elle soit associée aux pratiques de l'organisation, ou qu'elle modifie son fonctionnement (Boiral, 2007).

Les outils de gestion occupent une place importante dans les fonctions telles que le contrôle de gestion, la comptabilité, la gestion de la production ou encore la gestion des ressources humaines, la stratégie, la finance, les systèmes d'information, la recherche et développement, le marketing, la logistique, le management de la qualité, etc... Ces outils prennent la forme de tableaux de bord, d'outils d'aide à la décision, de référentiels d'emplois et de compétences, de *target costing* en conception, de *balanced scorecard* en pilotage de performance, de progiciels

de gestion intégrés, de méthodes de juste à temps, de plans directeur de production, d'indicateurs financiers, d'outils de gestion des risques...

De nombreuses recherches menées sur les outils de gestion convergent pour souligner leur rôle central dans les entreprises, mais aussi leur expansion dans les organisations. Des travaux ont permis d'analyser les marchés de l'évaluation extra-financière (Acquier, 2007a), l'évaluation environnementale par l'analyse de cycle de vie et le Bilan Carbone® (Riot, 2013) ou encore le rôle des outils de gestion dans les organisations de capital-risque solidaire (Terrisse, 2013). Ainsi le déploiement des outils « *touche désormais des univers que l'on croyait jusqu'alors épargnés (la culture, l'éducation, les armées, le secteur associatif, etc.)* » (Bessire et al., 2012). Dans la littérature, l'effervescence des dernières recherches a permis d'investir d'autres terrains d'études, se détachant ainsi des entreprises industrielles, notamment en proposant l'application dans le secteur public de méthodes et outils développés dans la sphère privée. Le management public a récemment dialogué avec l'instrumentation gestionnaire par l'intermédiaire de la gestion de la qualité et la gestion des risques qui ont investi les hôpitaux (Martineau, 2009 ; Martineau, 2012 ; Dumas, Douguet et Muñoz, 2012) ; mais aussi Pôle emploi (Capitolin, 2014). Le processus de construction d'un outil de gestion a été suivi à l'ADEME (Drevet, 2003), de même que les outils de contrôle de gestion et la RSE dans une organisation publique territoriale (Drevet, 2009), le développement d'un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université (Drevet, Lande et Portal, 2012). D'autres travaux ont également porté sur les effets des dispositifs de l'action sociale (Chemin-Bouzir, 2013), le rôle occupé par le dispositif réglementaire Bâle II sur le risque de crédit bancaire (Baud, 2013) ou bien encore la mesure de la performance de l'action publique dans les universités par l'intermédiaire des objectifs de la LOLF (Eyraud, 2013).

En sciences de gestion, la littérature française sur les outils semble se structurer selon trois principaux courants théoriques. Le premier courant rassemble des travaux analysant les effets structurants des outils de gestion sur les dynamiques organisationnelles (Berry, 1983; Hatchuel et Weil, 1992; David, 1996, 1998 ; Moisdon, 1997 ; Moisdon 2005). Le deuxième courant analyse quant à lui la perspective pragmatique et sémiotique des outils (Lorino, 2002, 2007). Enfin, le troisième courant porte sur l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany 2005, 2006, Grimand 2006, 2012). Nous développerons ce dernier courant ultérieurement (*cf.*, section 2 du chapitre III) car il occupe une position centrale dans notre recherche.

Dans son ouvrage intitulé « *une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains* », Michel Berry (1983) observe que les instruments de gestion participent à la structuration du réel, « *engendrant des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience* » (Berry, 1983, p. 4). L'auteur étudie les rôles des outils de gestion à travers quatre dimensions : la réduction de la complexité, l'automatisme de décision et de comportement, la cohabitation entre rationalité universelle et rationalité locale et l'importance des rapports sociaux. Les effets structurants des outils de gestion posent les questions suivantes : « *quelles logiques induisent-ils, dans quelle mesure régissent-ils de manière satisfaisante les rapports entre les diverses parties prenantes de l'organisation et sont-ils pertinents face à son environnement ?* » (*Ibid.*, p. 42).

Dans une approche qualifiée de pragmatique et sémiotique, Lorino (2002) met en exergue le rôle des outils de gestion dans les dynamiques organisationnelles. Pour cela, l'auteur dénonce les conceptions « représentationniste » et « computationnelle » dominantes dans la théorie positiviste de l'outil. Ces conceptions s'appuient sur les postulats suivants :

- « *l'efficacité de l'outil de gestion dépend de son aptitude à répliquer la réalité, mimer le réel [...]*
- *l'outil de gestion est réputé directement influencer l'action ou les schémas de raisonnement qui y conduisent. C'est un vecteur de rationalisation, de normalisation des comportements.*
- *l'outil de gestion est investi d'une force autonome ; il n'a dès lors besoin ni d'être contextualisé ni approprié puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra » » (Grimand, 2006, pp. 14-15).*

En dénonçant ces postulats, Lorino nous invite à repenser le rôle des outils de gestion dans l'action collective. Penser l'outil à travers le concept d'appropriation semble être une voie pour dépasser les limites des approches « représentationnistes » évoquées par Lorino. Pour comprendre les phénomènes organisationnels et individuels nés de l'interaction entre l'outil de gestion - la norme ISO 26000 - et l'organisation - le groupe Fleury Michon - nous devons observer un processus complexe et en mouvement, ce qui nous amène à envisager l'utilisation de plusieurs prismes théoriques.

Pour la suite de notre développement, nous gardons à l'esprit les recommandations préconisées par Chiapello et Gilbert (2013, pp. 28-29) nécessaires à l'analyse des outils de gestion : ***diminuer la séparation, multiplier les points de vue, identifier le système, étudier la genèse instrumentale et procéder de façon systématique*** (cf. introduction, pp. 18-19).

La notion d'outil, même si elle est largement mobilisée en sciences de gestion, l'est plus rarement dans le champ de la RSE. S'agissant de norme de développement durable ou de RSE, la littérature sur les outils de gestion se concentre principalement sur **le pourquoi**, c'est-à-dire les raisons et les déterminants de l'adoption d'une norme par les entreprises, mais évoque assez peu **le comment**, soit la manière dont a été introduite la norme, le processus de sa mise en œuvre, les réflexions ayant émergé lors de son déploiement. La question du « **comment** sont déployés les outils de gestion ? » peut être étudié de deux façons. Soit le comment est analysé *a posteriori* lorsque l'étude a lieu après la mise en place de la norme, auquel cas le chercheur doit alors se prémunir contre les biais de rationalisation *ex-post* des acteurs qu'il interroge ; soit le comment décrit et analyse le processus en train de se faire en temps réel, *in vivo*, à l'intérieur d'une approche située dans le temps et l'espace. Cette deuxième position est peu fréquemment rencontrée en raison des conditions particulières d'accès au terrain. Notre recherche doctorale se situe néanmoins dans cette seconde logique. Nous développons davantage les aspects liés à cette position dans la section consacrée à la méthodologie (cf. section 3 du chapitre IV).

Sans relever explicitement des approches théoriques des instruments de gestion, une partie des travaux de Boiral (2000, 2002, 2003, 2007) porte sur la diffusion des normes émanant de l'ISO,

notamment les normes ISO 9001 et ISO 14001. Ces recherches visent à comprendre les effets des perceptions des répondants sur les motivations ayant conduit leur entreprise à adopter un système ISO de management de la qualité ou de l'environnement, mais aussi les perceptions des acteurs sur l'efficacité et la pertinence supposées des systèmes de management de la qualité. Si l'intégration d'un système de management ISO dans les entreprises industrielles met en évidence l'existence du « mythe rationnel » (Meyer et Rowan, 1977) et la recherche de conformité en raison des pressions institutionnelles, l'adoption d'une norme reste superficielle. Les améliorations portent essentiellement sur des aspects techniques et administratifs, tandis que les pratiques quotidiennes sont plus ou moins découplées des prescriptions normatives (Boiral, 2004, 2007).

Les évolutions technologiques sont aujourd'hui mieux maîtrisées par les entreprises. Parmi les prochains défis, l'adaptation des organisations aux mutations sociétales semble parfois assez éloignée des préoccupations de leurs dirigeants, d'autant que leur rythme s'accélère et que leur prévisibilité décroît. Les outils de gestion participent au pilotage de ces changements : ils deviennent des supports de transformation des organisations.

Les approches théoriques des outils de gestion se sont peu intéressées jusqu'à présent à la RSE et au développement durable. Une autre ambition de notre recherche consiste à vouloir se détacher de la vision purement instrumentale.

2.2. Qu'est-ce qu'un outil de gestion ?

Savoir si la norme ISO 26000 est un outil de gestion oblige d'abord à poser la question sous un angle sémantique. L'origine du mot *outil* provient du terme *ustilz*, employé au XII^e siècle. Issu du latin *utensilia*, il signifie « *ce dont on se sert (meubles, ustensiles, provisions, etc.)* »²⁴. Ainsi, le nom *outil* revêt dès le départ une double acception : la première consiste à appréhender le mot comme étant « *tout objet dont on se sert pour effectuer un travail manuel ou mécanique, accomplir une tâche déterminée ou en faciliter l'exécution. Outils pour le travail du bois, des métaux. Les outils d'un menuisier, d'un serrurier, d'un maçon. Boîte à outils. Outils de jardinage. Outil à aléser, à fileter. Outils de coupe* »²⁵. La seconde acception « *se dit de tout moyen d'action, de ce dont on se sert pour parvenir à un résultat, pour tirer parti de quelque chose. Ce manuel est un bon outil pédagogique. Le latin est un outil indispensable à la compréhension de la langue française. Outil de travail, se dit de l'ensemble des moyens, matériels ou non, qui concourent à une activité de production* »²⁶.

²⁴ D'après le dictionnaire de l'Académie française.

²⁵ D'après le dictionnaire de l'Académie française.

²⁶ D'après le dictionnaire de l'Académie française.

Source : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?57;s=534817110>

Pour la suite de notre développement, nous retiendrons la seconde acception puisqu'elle se prête à l'univers gestionnaire, toujours enclin à orienter son action sur la production de résultats. Le second sens élargit le périmètre d'action de l'outil en le projetant au-delà de son action manuelle directe sur une matière. Une seconde raison tient à l'acception qu'un outil puisse recouvrir une dimension artéfactuelle. Selon notre interprétation, c'est dans ce sens que David considère l'outil « *comme un prolongement, un amplificateur des capacités humaines* » (David, 1996). Pour Lorino (2002), en tant qu'instrument, l'outil est à la fois un artéfact et un schème. Il intègre « *une double nature objective et subjective. Il est signe « matériel », présent dans la réalité « objective » (même si c'est un outil purement informationnel), d'un schème d'utilisation, abstraction réfléchissante d'actions concrètes, toutes uniques car prises dans un contexte unique* » (Lorino, 2002, p. 15). A titre d'exemple, l'auteur illustre son propos par une métaphore du panneau de sens interdit : selon lui, le panneau est un artefact en tant qu'objet physique, mais également un schème d'utilisation signalant à un conducteur qu'il ne doit pas s'engager sur cette voie.

Pourquoi rapprocher outil et gestion ? La filiation avec la sociologie des objets, nous rappelle que l'outil est avant tout un objet. En particulier l'*Homo faber* est un Homme qui crée, fabrique, travaille des outils. Employée sous de multiples acceptions, l'expression « outil de gestion » renvoie à plusieurs dimensions. Certains auteurs considèrent toutefois que le terme « outil » paraît peu adapté aux fonctions qu'on lui prête. D'une sémantique proche, d'autres termes sont alors employés comme les *machines de gestion* (Girin, 1983), l'*appareil gestionnaire* et le *système expert* (Hatchuel et Weil, 1992), le *dispositif de gestion* (Moisdon, 1997), l'*instrumentation de gestion* (Gilbert, 1998). De Vaujany (2005, p. 23-24) différencie l'*objet gestion*, la *règle de gestion*, et le *dispositif de gestion* de l'outil de gestion. Aggeri et Labatut (2010, pp. 8-12) distinguent quant à eux l'*outil*, l'*instrument*, la *machine*, le *dispositif* et la *technologie* de gestion.

Nous ne souhaitons pas apporter une nouvelle définition aux nombreuses déjà existantes, mais plutôt essayer de redéfinir l'outil au contact de termes voisins, qui ne sont pas forcément des synonymes, même s'ils semblent jouer d'une proximité sémantique évidente. Alors qu'en 1996, David considérait que les termes outil et instrument « *sont employés quasiment indifféremment* » (David, 1996a, p. 10), l'*instrument de gestion* semble ainsi être en concurrence avec l'*outil de gestion* même si ce dernier est le plus fréquemment utilisé en sciences de gestion (Aggeri et Labatut, 2010, p. 8). Aggeri et Labatut (2010) définissent en début d'article la différence entre les instruments et l'outil de gestion, le premier terme étant « *le produit d'une opération de pensée d'ordre supérieur* » intégrant « *un mélange de compétences savantes et pratiques* » (*Ibid.*, p. 9). L'approche généalogique empruntée par les deux auteurs ne permet pas pour autant de distinguer les deux termes. Les travaux fondateurs, notamment ceux de Berry (1983) et Moisdon (1997) parlent d'outils de gestion. Hormis l'acception en lien avec la musique que nous évacuerons, le dictionnaire le Robert (2000) définit un « *instrument*²⁷ » comme étant un objet fabriqué servant à exécuter quelque chose, à faire une opération.

²⁷ Instrument : du latin *instrumentum* « ce qui sert à équiper », de *instruere* = instruire

Pour la suite de notre travail, nous retiendrons le terme *outil de gestion* en justifiant notre position par référence aux travaux de Moisdon (1997).

Plusieurs formes d'objets coexistent dans les organisations, permettant ainsi d'organiser l'action collective. Retenons que l'outil est un *mot valise*²⁸. Pour circonscrire notre propos, nous utilisons une définition englobante formulée par David (1996), qui voit l'**outil de gestion** comme « *tout dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1996, cité dans David, 1998, p.44). Moisdon (1997) définit également l'outil de gestion au regard de sa formalisation mais le rattache plus précisément à la gestion, comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p. 7) mais aussi « *déléguer, évaluer, coordonner* » (Hatchuel et Moisdon, 1993). Enfin Amaury Grimand (2012) définit l'outil de gestion comme étant un « *moyen matériel et/ou conceptuel mettant en relation plusieurs variables issues de l'organisation et destiné à instruire les actes classiques de la gestion : prévoir, évaluer, contrôler* » (Grimand, 2012, p. 238)²⁹.

Albert David (1998) envisage les outils de gestion comme « *le reflet formalisé et le point de passage obligé de la vie des organisations* » (David, 1998, p. 58). Selon cette orientation, la norme ISO 26000 représente alors une opportunité pour comprendre l'impact de son introduction dans une organisation et la diffusion de son contenu.

Au-delà de ces différentes approches, la focalisation sur l'outil permet d'observer l'agencement dans lequel il s'inscrit en dynamique avec des acteurs, des savoirs et un contexte. Dans cette approche, l'outil devient alors une composante d'un concept plus large, le dispositif dans lequel il structure l'action collective. Jeanne Riot (2013) définit la notion de dispositif « *comme un agencement élastique d'acteurs, et de savoirs, structurés autour d'outils et obéissant à un certain nombre de règles. Ce dispositif est conçu pour répondre à une visée stratégique, une intention managériale délibérée à laquelle il confère un modèle d'action* » (Riot, 2013, p. 106). Nous allons maintenant voir ce qui se cache derrière un outil de gestion, c'est à dire son abstraction.

2.3. Les trois éléments en interaction dans un outil de gestion

Armand Hatchuel et Benoît Weil (1992) se sont penchés sur le développement des systèmes experts dans les entreprises industrielles. Pendant les années 1980, leurs travaux s'inscrivent dans un contexte d'émergence de la recherche opérationnelle, de la gestion de production assistée par ordinateur et de l'intelligence artificielle. Les auteurs élaborent une grille d'analyse des outils de gestion ou, plus précisément, des « techniques managériales ». Comme David

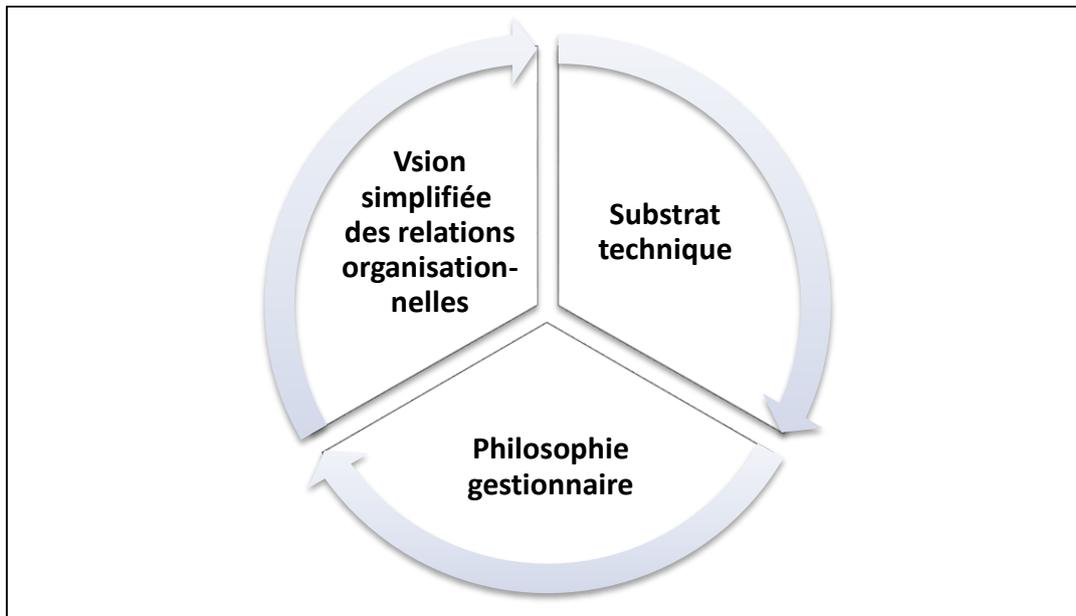
²⁸ L'expression est empruntée à Eric Godelier, lors d'une présentation réalisée au congrès des IAE en 2012 à Poitiers.

²⁹ La définition est contenue dans la note de bas de page.

(1996 ; 1998), nous choisissons de remplacer ces termes par celui d'« *outil de gestion* », en raison de leur proximité sémantique.

L'outil de gestion procède donc d'une modélisation qui traduit une forme de représentation du réel. La grille d'analyse présentée par ces auteurs est constituée des trois éléments en interaction que sont le **substrat technique**, la **philosophie gestionnaire** et la **vision simplifiée des relations organisationnelles** (Hatchuel et Weil, 1992, pp. 123-125) (cf. figure 8). Ainsi, « *chacune des techniques managériales est alors un conglomérat singulier, constitué par spécification de chacun des trois éléments* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 123). Albert David poursuit ce développement en considérant qu'un outil de gestion est composé à la fois par « *un modèle formel, un modèle d'action et un modèle d'organisation* » (David, 1998, p. 54). Cette conceptualisation aboutit à analyser un outil de gestion au regard de ces trois caractéristiques, des liens qui les unissent et de leur cohérence interne. Pour appréhender la singularité de la norme ISO 26000, nous utilisons donc cette grille d'analyse.

Figure 8. - Représentation de la structure ternaire de l'outil de gestion



Source : D'après Hatchuel et Weil, 1992, pp. 123-125

Le **substrat technique** « est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner » (David, 1996, p.15). Il correspond au support formel et explicite dans lequel l'outil s'incarne, assurant à la fois son fonctionnement et sa représentation. Ce substrat doit toutefois posséder une *nature managériale* (Hatchuel et Weil, 1992, p. 124). Comme évoqué précédemment, même si la norme ISO 26000 n'est pas de nature proprement technique, elle reste un élément concret et formel fournissant une représentation de la RSE. L'ISO 26000 recouvre ainsi dans un ensemble formalisé des principes de responsabilité sociétale, des questions centrales, des domaines d'action. La norme procure une argumentation de nature managériale qui décrit précisément le comportement responsable souhaité d'une organisation par la présentation d'attentes et actions associées.

La **philosophie gestionnaire** « correspond à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée » (David, 1996, p. 15). Elle met en évidence l'esprit gestionnaire, c'est-à-dire l'intention rationnelle liée à son usage. « Il s'agit du système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation. C'est-à-dire qu'il est possible d'établir vis-à-vis de ces objets un rapport de gestion : conditionnement d'intensité variable visant la maîtrise, le contrôle ou la sélection » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 124). La rationalisation porte ainsi sur l'efficacité de l'outil, sa logique d'action et son utilisation projetée. Les intentions des concepteurs de la norme orientent son utilisation. La norme ISO 26000 a été structurée autour de sept principes et sept thèmes, véhiculant un idéal de comportement RSE à atteindre pour une organisation. L'utilisation de la norme fournit une aide, issue du travail de nombreux experts, pour intégrer et gérer le concept de RSE.

La **vision simplifiée des relations organisationnelles** « permet d'entrevoir sommairement les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'outil » (David, 1996, p. 15). Cette simplification des relations apporte une représentation des principaux acteurs concernés par l'outil, de leurs rôles et de la nature de leurs relations. Ewan Oiry (2009) va même jusqu'à suggérer que l'outil incorpore « la prescription d'un ensemble de rôles que différents acteurs de l'organisation doivent tenir pour que cet instrument fonctionne bien » (Oiry, 2009, p. 39). Dans notre cas, il s'agit de comprendre comment les membres du Comité de pilotage (Copil) utilisent la norme ISO 26000, et comment ils participent ou non à son déploiement.

L'observation de la norme ISO 26000 à travers la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil, développée pour analyser les vagues de rationalisation techniques des systèmes experts, semble convenir pour étudier notre objet de recherche, même si la norme ISO 26000 n'est pas de nature technique. Le développement durable et la RSE appellent à être appréhendés dans une logique de rationalisation par les valeurs (Acquier, 2007a). Ainsi, la norme ISO 26000 représente un outil de gestion particulier. L'utilisation de cette conceptualisation permet de comprendre une partie des phénomènes se jouant autour de l'ISO 26000.

2.4. Les logiques d'usage d'un outil de gestion

Les outils sont d'abord considérés au regard de leur fonction instrumentale, puisqu'ils permettent d'agir sur les situations de gestion. Les outils de gestion, « selon leur conception classique sont considérés comme des instruments de stabilisation et de contrôle des comportements et des processus plutôt que comme des vecteurs de changement » (David, 1998, p. 44). A l'encontre d'un courant déterministe et « au lieu d'un mouvement général qui verrait les organisations se plier aux prescriptions issues des outils de la rationalité, [...] on assiste plutôt à l'émergence d'une philosophie de l'action organisée qui lie de façon continue la construction de l'instrumentation à celle de l'organisation elle-même » (Moison, 1997, pp. 8-9). Dans cette perspective, la dynamique des outils de gestion représente « un mode d'investigation privilégié des phénomènes organisationnels et des rationalisations de l'action collective » (Acquier, 2007a, p. 6). Cette dynamique favorise une exploration croisée entre outil de gestion et organisation (David, 1998).

Les outils représentent également des supports de l'action collective (Moison, 1997, p. 9). Nous remarquons qu'avec l'outil, David (1998) déplace le regard d'une conception normative à une conception interactive de l'usage des outils de gestion. Ainsi « *La pratique contemporaine de l'utilisation des outils repose sur une conception interactive et non normative des rapports de prescription*³⁰. Cela se traduit, en sciences de gestion, par des théories de l'action collective qui peuvent se regrouper autour du terme de « rationalité interactive », qui signe la conception moderne de la modélisation » (David, 1998, p. 52).

David (1996) et Moison (1997) ont mis en exergue dans des travaux portant sur les outils d'aide à la décision, la double fonction des outils, la **conformation** et l'**exploration**. Moison (1997) reconnaît une double existence de l'outil. Dans une organisation, un outil de gestion vit une fonction de conformation visant à *normer les comportements* et une fonction de connaissance et d'exploration du nouveau qui consiste à *créer et propager du savoir* (*Ibid.*, p.8).

La première logique d'usage, celle de conformation, tombe sous le sens lorsque que l'on étudie une norme. La normalisation des comportements des acteurs s'opère progressivement par structuration du réel. Les outils sont des technologies invisibles (Berry, 1983). « *Les instruments de gestion simplifient le réel, structurent le comportement des agents, engendrent des logiques locales souvent rebelles aux efforts de réforme, régulent les rapports de force, conditionnent la cohérence d'une organisation. Ils jouent donc un rôle crucial dans la marche d'une organisation en imposant aux actions des hommes des lois parfois aussi inflexibles que les machines techniques* » (Berry, 1983, p. 32).

Dans la deuxième logique d'usage, celle de l'exploration, l'outil « *résulte d'un processus d'intervention, d'une manière de produire des connaissances sur des objets et des phénomènes nouveaux* (Hacking, 1983). *L'instrument agit alors comme une machine "épistémique" qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9). Cette deuxième logique d'usage met l'accent sur l'outil comme support d'apprentissage. Cette perspective replace la dimension humaine dans le processus. Les acteurs ne reçoivent, ni n'utilisent les outils de façon passive. Il s'agit d'une forme dynamique d'ajustement, entre la norme, l'organisation et les acteurs.

Prolongeant les travaux de Moison (1997), David (1998) synthétise des rôles attribués aux outils de gestion (*cf.* tableau 9), à savoir *la conformation* qui consiste à normer les comportements, *l'investigation du fonctionnement* organisationnel lorsque l'outil et l'organisation se confrontent, *l'accompagnement de la mutation* car l'outil cristallise les représentations partagées et *l'exploration du nouveau* par la transformation des savoirs.

³⁰ La notion de prescription et de prescripteur est centrale dans toute analyse des organisations et des marchés (Hatchuel, 1996a, 1998)

Tableau 9. - *Les quatre rôles des outils de gestion*

Rôle de l'outil	Définition	Exemples
<i>Conformation</i>	Normer les comportements, au sens de les rendre conformes à un « optimum » postulé par l'outil.	Un système de rémunération de la force de vente, un management par objectifs, un « score » pour la gestion du risque de recouvrement (exemple 3), dans l'optique classique du contrôle.
<i>Investigation du fonctionnement organisationnel</i>	La confrontation entre outil et organisation conduit à l'explication des « lois » de cette dernière ; l'outil permet de révéler les déterminants essentiels de l'organisation et d'aider les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution.	La conception d'un score de recouvrement (exemple 3) comme révélateur des processus de décisions contentieuses.
<i>Accompagnement de la mutation</i>	Le point de départ n'est pas la volonté d'introduire un outil nouveau mais de concevoir des outils qui accompagnent et facilitent un changement décidé par ailleurs. L'outil joue le rôle de support d'une construction progressive de représentations partagées.	Les dispositifs de concurrence fictive par les prix (exemple : les ISA dans la gestion des budgets hospitaliers). Les graphiques utilisés par la construction de la coopération marketing-bureau d'études (exemple 1). La nouvelle structure de la RATP comme support de la modernisation (exemple 4).
<i>Exploration du nouveau</i>	L'outil joue un rôle non seulement dans la transformation des règles organisationnelles mais aussi dans le questionnement et la transformation des savoirs « techniques ».	La tentative d'élaboration d'un système expert par la conception des cahiers des charges des véhicules futurs (exemple 2).

Source : David, 1998, p. 55

David (1998) complète ainsi les deux premières logiques d'usage par deux nouvelles : l'investigation organisationnelle et l'accompagnement de la mutation. La logique d'usage relevant de l'investigation organisationnelle par un phénomène de confrontation assure une compréhension des comportements homonymes. Le processus de contextualisation de l'outil fait émerger des connaissances relatives à l'organisation (David, 1998). Enfin, l'usage d'accompagnement de la mutation provient de la relation entre outil de gestion et changement puisque les sciences de gestion sont des sciences de l'artificiel et des sciences de l'action (David, 1998, p. 49). L'outil introduit un changement mais peut aussi assurer son pilotage

(*Idib.*, p. 56), à l'instar de la norme ISO 26000 qui porte la RSE et permet de déployer ce concept en fournissant des lignes directrices de responsabilité sociétale.

2.5. La norme ISO 26000, un outil de gestion atypique ?

Bien que les normes ISO soient assimilées à des outils de gestion (de Vaujany, 2005, p. 21 ; Grimand, 2006, p. 13 ; Chiapello et Gilbert, 2013), nous souhaitons interroger les éléments de convergence et de divergence pour mieux comprendre notre objet de recherche, l'ISO 26000. Le croisement entre norme et outil a révélé son intérêt. « *La norme constitue donc un outil sans lequel nos sociétés extrêmement sophistiquées ne pouvaient pas fonctionner : il s'agit d'un lien, d'un langage commun entre les divers acteurs économiques* » (Igalens et Penan, 1994, p. 3). Le besoin d'un langage formalisé est d'autant plus nécessaire lorsqu'il s'agit de normaliser la RSE, non seulement pour l'entreprise et ses parties prenantes, mais surtout au niveau intra-organisationnel. Cette logique s'inscrit dans une activité de régulation et de coordination. Au-delà de sa fonction référentielle, la norme ISO 26000 fournit un savoir commun, car elle harmonise « *au niveau international la définition de la RS et de ses pratiques, et [permet] de constituer un savoir commun entre les acteurs* » (Helfrich, 2011, p. 289).

Tandis que les outils de gestion et la normalisation appartiennent à des courants théoriques distincts, à dominante sociologique et gestionnaire pour le premier économique et sociale pour le second, nous observons des similitudes lorsque nous les faisons dialoguer autour du concept de RSE. Dans la section 2 nous avons commencé par délimiter la norme ISO 26000 d'après le concept d'outil de gestion, et poursuivons par la notion de norme (*cf.* section 1 du chapitre III). La norme ISO 26000 est un outil qui permet de formaliser et de délimiter l'étendue du concept de RSE. Elle revêt toutefois des caractéristiques singulières qu'il est nécessaire de préciser.

En premier lieu, nous avons remarqué que la norme ISO 26000 n'était pas une norme de management de la RSE, au sens de l'ISO 9001 et 14001. L'absence de certification la démarque dès lors d'une logique de conformité à un référentiel.

Une norme ISO diffère également des outils de gestion les plus couramment rencontrés dans les organisations comme les systèmes d'information ou les tableaux de bord. La phase de conception d'une norme est séparée de sa phase d'usage. L'entreprise ne peut pas agir sur son élaboration puisque la norme n'est pas créée dans l'organisation. La séparation entre conception et usage est une des singularités des normes lorsqu'on les analyse sous le prisme des outils de gestion. Les concepteurs ne sont pas les utilisateurs ; ils n'appartiennent pas non plus à la même organisation. Le groupe Fleury Michon n'a pas participé au processus d'élaboration de la norme, si ce n'est indirectement par l'intermédiaire des représentants industriels présents dans les groupes de travail de l'ISO.

La norme représente aussi un écrit formel. Elle est une modélisation textuelle, explicite et construite de la RSE. La textualité de cet artefact lui imprime une dimension bien différente de celle d'un indicateur, d'une règle comptable, d'un tableau de bord ou d'un système

d'information. Le texte de cent vingt-sept pages contient des lignes directrices de responsabilité sociétale reposant sur quelques trois cents attentes et actions associées. L'outil de gestion devient un être de langage (Chiapello et Gilbert, 2013) : il formalise un concept immatériel, la RSE. La textualité forte au regard d'un tableau de bord ou d'un dispositif technique prend ici la forme d'un savoir explicité. Cette dimension textuelle se réfère notamment à des valeurs, liées à la représentation de ce que devrait être une organisation responsable. Même si la norme est un outil d'application volontaire, elle n'en demeure pas moins une forme plus contraignante qu'un indicateur, car elle prescrit des comportements liés à des actions attendues. L'outil de gestion ISO 26000 contient bien la double fonction d'une norme : les lignes directrices sont la règle (fonction normative), et la norme oriente les actions à mettre en œuvre (fonction de conformation).

La spécificité de cette norme, lorsqu'on l'observe sous le prisme des outils de gestion, tient à la dissociation entre sa conception et son usage. Une partie des travaux portant sur les outils de gestion est orientée sur l'étude des phases de conception et d'usage de l'outil au sein d'une même entité organisationnelle. Dans le cas de la norme ISO 26000, la distinction entre conception et usage s'impose car ils ne peuvent pas être étudiés, au même moment, dans la même organisation. La phase de conception est exogène à l'organisation qui met en œuvre l'outil ; elle relève d'une organisation productrice distincte de l'entreprise réceptrice. Une norme est un outil « *poussé par 'l'extérieur'* » (de Vaujany, 2005, p. 21). L'organisation émettrice ISO est une institution ; l'ISO n'a donc pas vocation à utiliser les normes qu'elle conçoit. Les usages de la norme vont ainsi se révéler dans des organisations ayant décidé d'implanter cet outil de gestion déjà finalisé.

Enfin, une autre caractéristique de cet outil de gestion réside dans son caractère universel et transversal inhérent au concept même de RSE. La norme propose de reprendre un ensemble de valeurs universelles, car elle adosse les principes et les questions centrales de responsabilité sociétale à des traités et des conventions internationales.

Nous appréhendons la norme ISO 26000 comme un outil de gestion permettant la gestion de la responsabilité sociétale dans une entreprise. En tant que tel, la norme ISO 26000 permet l'étude de l'action organisée à travers les dispositifs d'instrumentation gestionnaire (Hatchuel, 1996 ; Moisdon, 1997 ; David 2012 ; Aggeri et Labatut, 2010). Notre réflexion postule qu'en tant qu'outil, la norme rend possible l'action collective (Hatchuel 1998, 2012) autour de la RSE. Selon cette orientation théorique, les instruments et outils de gestion peuvent être considérés « *comme point d'entrée pour étudier l'action organisée* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 5). Afin de saisir dans sa complexité la rencontre entre une norme et une organisation, nous mobilisons la théorie des outils de gestion (Berry, 1983 ; Hatchuel et Weil 1992 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998). Dans une approche classique fondée sur la rationalité instrumentale, les outils de gestion sont réputés prescrire les comportements et assurent une stabilité organisationnelle. En tant qu'artefacts, ils sont de manière plus implicite des conducteurs de changement. Moisdon (1997) présente trois configurations d'usage des outils de gestion possibles : les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels, les outils de pilotage de la mutation, les outils d'exploration du nouveau. Selon nous, ce triple usage s'inscrit dans une des pistes de

recherche formulée par Aggeri et Labatut (2010) afin de permettre de « dépasser l'analyse élémentaire de l'instrumentation de gestion pour étudier leur mise en cohérence dans des dispositifs stratégiques » (Aggeri et Labatut, 2010, pp. 30-31). Dans ce cadre, il devient alors intéressant d'explorer le croisement entre l'outil de gestion et l'organisation (David, 1998) dans un environnement unique.

Comme la norme a déjà été publiée le 1^{er} novembre 2010, nous n'analysons donc pas l'élaboration de celle-ci « en train de se faire », sa conception, sa *production*, mais observons son *utilisation* (Bénézech, 1999) par une organisation. Dans le cadre de notre recherche doctorale, nous positionnons la norme ISO 26000 comme un outil de gestion de la RSE qui permet d'élaborer et d'opérationnaliser la stratégie de responsabilité sociétale du groupe Fleury Michon. Nous dissociions l'analyse d'un outil de gestion de la RSE selon deux états, un *état circulant* et un *état inscrit* (Chiapello et Gilbert, 2013). Nous apportons donc une distinction entre la forme que prend la norme internationale ISO 26000 dans son champ institutionnel et son parcours dans un contexte organisationnel spécifique. Pour mieux comprendre le statut particulier de la norme ISO 26000, nous retracerons le contexte et le processus l'élaboration de la norme (*cf.* section 1 du chapitre III) à partir d'un prisme institutionnel, pour ensuite observer et comprendre sa diffusion et son appropriation dans une organisation (*cf.* section 2 du chapitre III).

Conclusion du chapitre II

Nous avons clarifié, dans ce chapitre, le concept de RSE, son origine et à ses implications dans les organisations. Nous avons posé les bases de notre réflexion pour comprendre la prise en compte de la dimension éthique dans les principes de responsabilité sociale de l'entreprise et son évolution théorique. La question de l'opérationnalisation de la RSE et son management étaient également abordés. La mise en œuvre de la RSE, notamment en raison de la complexité de sa compréhension mais également des difficultés qu'elle rencontre au contact des logiques gestionnaires, s'avère délicate.

Pour comprendre notre objet de recherche, la norme ISO 26000, nous avons choisi de mobiliser le courant des outils de gestion. Ce courant de recherche invite à observer les organisations par l'intermédiaire des outils. L'action gestionnaire ainsi pensée par des outils ayant envahi l'espace social des organisations. Des modes et des mythes se structurent autour de ces outils, leur attribuant parfois une dimension plus importante dans leur usage que leur utilité initialement escomptée.

L'ISO 26000 représente un outil de gestion de la RSE quelque peu singulier dans le champ de la normalisation. Cette norme récente vient bousculer les normes traditionnelles produites par l'ISO. Les normes techniques et de management sont désormais couramment utilisées par de nombreuses organisations. La norme ISO 26000 normalise un sujet essentiellement socio-politique, la RSE, qui par essence reviendrait davantage à la puissance publique qu'à un organisme privé.

Chapitre III - La norme ISO 26000, un outil de gestion entre état circulant et état inscrit

Ève Chiapello et Patrick Gilbert estiment « *que l'entrée par les outils de gestion est encore peu utilisée comme stratégie de recherche générale* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 258). Selon ces auteurs, « *suivre l'outil dans tous ses états peut être un moyen de déployer une analyse qui permet de changer d'échelle et d'unir dans une même description des éléments de niveau macro qui sont liés aux scènes de sa production et de sa circulation à l'état de norme ou de prescription, et des éléments de niveaux micro qui permettent de comprendre ce qu'il fait quand il s'applique dans le quotidien des organisations et du travail* » (*Ibid.*, pp. 250-251). Associer ces deux états, *circulant* et *inscrit*, permet de comprendre l'outil étudié dans sa globalité et sa complexité, quand celui-ci s'y prête. C'est le cas de notre objet de recherche, la norme ISO 26000. L'outil devient alors un *porteur* (*Ibid.*, pp. 252) entre ces différents états, cristallisant les variations de son parcours et permettant de le suivre à la trace d'un état à l'autre. Dans notre recherche, cette position assure une vision large de la prise en compte de la RSE par l'utilisation de la norme ISO 26000.

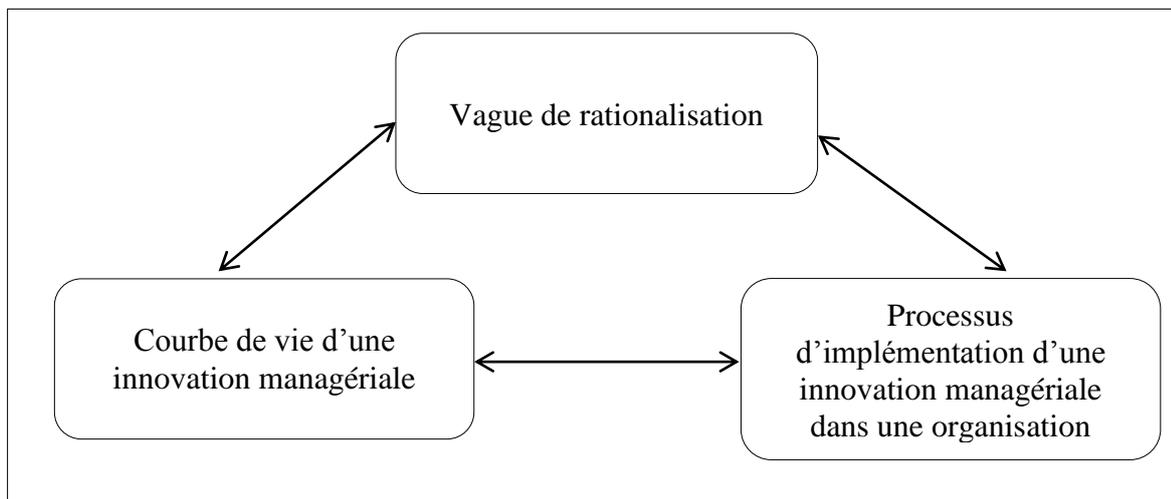
Ce chapitre envisage les outils de gestion comme un moyen privilégié d'accéder à l'étude des organisations (*Ibid.*, p. 258). Reposant sur les travaux de ces auteurs, notre démarche résulte d'une logique structurée en deux étapes. L'approche que nous empruntons dans la première consiste à étudier les phénomènes institutionnels ayant prévalu lors de la conception de la norme ISO 26000 (section 1). La seconde étape consiste à comprendre son introduction dans une entreprise (section 2). Ces deux développements entendent répondre à la question suivante : Comment observe-t-on un outil de gestion tel que la norme ISO 26000 ? La construction de cette question vise à intégrer dans une approche systémique, trois des cinq principes de Chiapello et Gilbert (2013, pp. 28-29) : *étudier la genèse instrumentale* de l'outil, *identifier le système* dans lequel il s'inscrit et *procéder de façon systématique*.

Afin de dépasser la dichotomie entre le niveau d'analyse macro et le niveau micro qui induit une vision statique - récusée par la sociologie de la traduction - Chiapello et Gilbert (2013, pp. 248-252) nous poussent à observer les outils de gestion selon leurs états, comme pourraient nous inviter à le faire les sciences physiques. Les auteurs distinguent deux états différents : un *état circulant* et un *état inscrit*. **L'état circulant** correspond à une forme où « *l'outil intervient sur un vaste périmètre national, voire international* » (*Ibid.*, p. 250). **L'état inscrit** renvoie à une forme qui « *correspond à des outils contextualisés, spécifiques à une organisation et à son contexte interne* » (*Ibid.*, p. 251). Ainsi, le changement d'état donne à voir la norme ISO 26000 dans une perspective dynamique. L'analyse de ces deux états favorise une vision englobante de notre objet d'étude, c'est-à-dire pour la norme ISO 26000, de l'état de norme internationale à celui d'outil contextualisé, inscrit dans un milieu particulier. Cette forme d'investigation semble également, selon les auteurs, contribuer au renouvellement de la théorie des organisations. Partageant cette position, Aurélien Acquier estime que « *l'analyse des outils semble utile pour réintégrer une théorie des organisations, dépasser une vision où la volonté des dirigeants est perçue comme la force structurante de l'organisation...* » (Acquier, 2007a, p. 9).

La vision des outils de gestion selon les deux états proposée par Chiapello et Gilbert (2013) semble correspondre à la logique développée par David (1998) lorsqu’il propose de comprendre la dynamique des innovations managériales en articulant trois « niveaux » d’analyse (cf. figure 9). Les deux premiers niveaux s’additionnent pour former *l’état circulant* et le troisième niveau correspond à *l’état inscrit*. David (1998) estime que « *l’analyse fine de leur nature, de leur rôle et du processus de leur conception, aux trois niveaux de l’innovation managériale déjà proposés, permet donc à la recherche en gestion non seulement une meilleure compréhension, mais aussi des capacités accrues d’anticipation, d’accompagnement et de pilotage des processus de transformation des organisations et des marchés* » (David, 1998, p. 59).

Le premier niveau correspond à l’historique des firmes et des marchés. « *L’histoire de l’entreprise moderne laisse apparaître trois grandes périodes (Woodward, 1965 ; Cohendet et Llerena, 1990) : la production de masse, l’économie de variété et l’économie de réactivité* » (David, 1998, pp. 50-51). La pression concurrentielle pousse l’entreprise à rechercher des solutions de gestion optimale des ressources. Dans ce cadre « *de nouveaux domaines [...] s’ouvrent à la gestion, et ces rationalisations successives s’accompagnent de vagues d’outils de gestions nouveaux, l’évolution des techniques [...] et des conceptions générales de l’action collective [...] contribuant à former des « grappes d’innovations » au sens donné par Schumpeter* » (David, 1998, p. 51). Ces vagues de rationalisation successives (Hatchuel et Weil, 1992, 1994) contribuent à développer de nombreux outils de gestion, comme au début des années 1980 avec l’exemple du modèle de production japonais, de la qualité, des ERP, etc. Ainsi « *dans une économie de variété, les savoirs constituent nécessairement un champ nouveau et privilégié de rationalisation* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 15).

Figure 9. - Innovation managériale : les trois niveaux d’analyse



Source : David (1998, p. 51)

Le deuxième niveau « *correspond à la diffusion d’une innovation managériale donnée. Les grands outils de gestion, ceux qui sont identifiés sur le marché des innovations managériales et peuvent avoir un mode d’existence partiellement décontextualisé, ont une courbe de vie qui peut s’inscrire à l’intérieur d’une vague de rationalisation ou qui peut se prolonger au-delà si*

l'outil peut-être réinterprété et transformé à d'autres fins. Il est ainsi possible d'analyser comment se diffusent différents outils, de quels projets de changement ils sont porteurs et comment ils contribuent à structurer et à rendre plus efficaces les processus gestionnaires » (David, 1998, p. 51). La diffusion de ces outils est facilitée par la rhétorique d'efficacité qu'elle mobilise. L'utilisation de la norme ISO 26000 repose ainsi sur la croyance qu'elle va apporter une amélioration ; la RSE peut alors représenter une mode managériale suivie par les entreprises pour apparaître davantage responsables.

Le troisième niveau « *est celui de l'introduction, de l'utilisation ou la conception par une organisation donnée, des outils de gestion dont elle a besoin. A ce niveau, interviennent tous les éléments contextuels qui vont faire de la vie de l'outil dans l'organisation une histoire singulière. C'est à ce niveau que l'on pourra analyser l'interaction entre l'outil de gestion et l'organisation et étudier dans le détail les transformations réciproques de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil* » (David, 1998, p. 51).

En conservant le rapprochement précédemment établi entre deux champs, la normalisation et les outils de gestion, l'utilisation des deux états proposés par Chiapello et Gilbert (2013) pour observer un outil de gestion fait écho à celle de Danièle Bénézech (1999) qui s'applique directement aux normes. Bénézech (1999) identifie deux approches de l'analyse de la normalisation. La première se centre sur « **la construction** d'un 'code' et sa stabilité, autrement dit, sur le pourquoi de la normalisation » (Ibid., p. 6). La seconde se focalise « **sur l'utilisation**, par un groupe d'acteurs, du code produit précédemment et il faut s'interroger sur la mise en évidence des modalités d'interprétation et d'appropriation du code fourni ex ante ; autrement dit, sur le comment de l'utilisation d'une norme » (Ibid., p. 6). Dans cette approche contextuelle, Bénézech estime que « *la norme devient un modèle qui s'insère dans le processus de production de l'organisation et/ou dans le processus de codification réalisé au sein de cette organisation. Ce modèle est a priori au départ extérieur à l'organisation mais « intérieur » à une communauté* » (Ibid., p. 6).

Contrairement à Chiapello et Gilbert (2013), Bénézech (1999) n'évoque qu'une seule dimension de l'état circulant, celle de la stabilisation de l'outil dans son contexte d'élaboration, et non la phase suivante qui intègre la circulation de l'outil déjà produit dans son champ institutionnel. Le tableau 10 esquisse un rapprochement entre ces deux conceptions.

Dans notre recherche portant sur la norme ISO 26000, nous empruntons cette double perspective. Elle conduit d'abord à se concentrer sur le processus de production de la norme (la construction du code et sa stabilité) afin d'observer ensuite son utilisation par une organisation.

Acquier (2007a) souligne la fécondité des perspectives issues du rapprochement entre « *la littérature sur les outils de gestion et les travaux en matière de responsabilité sociale de l'entreprise* » (Acquier, 2007a, p. 5). En raison d'un « décrochage » entre théories et pratiques dans l'étude de la RSE (Acquier et Gond, 2006), Acquier (2007a) pense toutefois « *qu'une réintégration des outils de gestion dans l'analyse des dynamiques en matière de RSE serait féconde à plus d'un titre. [...] une analyse systématique des outils offrirait à une littérature*

normative une prise plus claire avec l'activité managériale. En discutant de la manière dont les outils véhiculent une philosophie managériale et structurent les comportements des acteurs, l'analyse des outils de gestion nous semble fournir un terrain de discussion possible entre académiques et praticiens » (Acquier, 2007a, p. 9).

Tableau 10. - *Eléments de correspondance pour l'analyse croisée norme/outil de gestion*

Auteur		Bénézech (1999)	Chiapello et Gilbert (2013)	
Discipline scientifique		Sciences économiques	Sciences sociales et sciences de gestion	
Objets étudiés		Normes	Outils de gestion	
Approche	Institutionnelle	Construction d'un code et de sa stabilité (le pourquoi de la normalisation)	Les origines de l'outil	Etat circulant
			Circulation des outils de gestion par les groupes qui les promeuvent. L'outil est un passeur qui est le produit d'une culture et d'intentions, véhicule de conventions et de règles du jeu social. L'outil existe indépendamment des usages et du contexte de son application	
	Interactionnelle et contextuelle	L'utilisation du code produit par un groupe d'acteurs. (le comment de l'utilisation de la norme).	L'outil existe aussi dans chacune des situations où il est mis en œuvre sous une forme inscrite et située.	Etat inscrit

Rares sont les travaux empiriques à s'être saisis de l'ISO 26000 comme objet d'analyse. Toutefois, trois recherches doctorales ont déjà été réalisées sur la norme : une en sociologie par Coline Ruwet (2009a), la deuxième en sciences économiques par Vincent Helfrich (2011), et la troisième en administration des affaires par Luc Brès (2013). La première de ces thèses observe les effets de la norme ISO 26000 sur la démocratisation des prises de décision internationales dans le cadre des formes de régulation non-étatiques. La deuxième porte sur l'analyse de l'efficience et de l'efficacité de la normalisation de sujets sociopolitiques au regard du processus d'élaboration de la norme ISO 26000. La troisième examine enfin les facteurs organisationnels ayant favorisé l'atteinte d'un consensus mondial sur la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), à l'appui du concept d'organisation pluraliste.

A l'exception de notre travail doctoral, trois thèses françaises sont en cours d'élaboration sur le même objet de recherche³¹. En sciences de gestion, nous avons recensé une recherche portant sur l'incidence de l'application de la norme ISO 26000 sur le besoin de fonds de roulement et la trésorerie des PME³². En droit social, une recherche analyse les transformations normatives en matière sociale à l'épreuve de l'ISO 26000³³. Le dernier travail appartient aux sciences économiques. A travers une approche coopérative de la RSO, la recherche porte sur l'expérimentation et les résultats de l'ISO 26000 en termes d'enjeux pour les territoires et leurs coopérations économiques³⁴. Enfin, nous avons pu identifier deux recherches doctorales portant en partie sur la norme ISO 26000 : la première, en sciences de gestion, étudie via une recherche-action, la stratégie RSE dans une organisation du secteur événementiel, sous l'angle de la création de connaissance.³⁵ La thèse s'intitule « *stratégie RSE innovante dans les projets événementiels : le transfert inter-organisationnel de connaissances au cœur de la dynamique d'apprentissage. Le cas du salon professionnel Sival* ». La seconde, en sciences et génie de l'environnement, observe la responsabilité sociétale par le prisme de l'innovation dans la gestion de projet au sein de l'ingénierie pharmaceutique et dans le cadre d'une recherche-intervention.³⁶

L'ouvrage « *ISO 26000 : une norme « hors norme »* » dirigé par Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte (2011), est le premier à traiter dans son intégralité de la norme sur un plan académique. Il analyse principalement le contenu de la norme et son processus d'élaboration sous l'éclairage juridique, économique, politique et philosophique et sur les thèmes de la RSE, de la normalisation, de la régulation et de la légitimité.

Bien que de nombreux articles de recherche aient observé le processus d'élaboration de la norme ISO 26000, la littérature sur l'usage de la norme ISO 26000 est encore sous-développée. Les sciences juridiques, et dans une moindre mesure les sciences économiques ont analysé l'impact de la norme dans un environnement institutionnel. Sous l'angle gestionnaire, les travaux portent sur le management de la qualité.

La norme ISO 26000 est construite sur des valeurs universelles. La focalisation sur l'état inscrit, à savoir les conditions de pilotage et d'appropriation de la norme dans une entreprise, ne saurait alors faire l'économie d'une réflexion sur la norme dans son état circulant, afin de comprendre le contexte de sa production et de sa circulation d'un point de vue plus global. « *Tel un objet fractal, l'étude des instruments peut s'opérer selon différentes focales d'observation qui n'impliquent pas nécessairement l'exclusivité d'une posture micro-analytique* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 31).

³¹ Nous avons effectué une recherche avancée par le titre « ISO 26000 » sur <http://www.theses.fr/>, le 26 juin 2014 qui est venue compléter les références trouvées lors de la revue de littérature.

³² Par Sophie Lagoutte sous la direction de Jean-Claude Juhel à l'Université de Nice depuis le 1 octobre 2013.

³³ Par Laurent Willocx sous la direction de Marie-Ange Moreau à l'Université de Lyon 2 depuis le 6 septembre 2012.

³⁴ Par Julien Deniard sous la direction d'Hervé Defalvard à l'Université Paris Est depuis le 1^{er} janvier 2014.

³⁵ Par Krytel Paulus sous la direction de Cécile Clergeau à l'Université d'Angers depuis le 14 octobre 2010.

³⁶ Par Tahiri Azédine sous la direction de Christian Brodhag à l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne soutenue le 19 février 2013.

1. La norme ISO 26000 : un outil circulant de responsabilité sociétale

Appréhender la norme ISO 26000 comme un outil de gestion de la RSE circulant, c'est considérer la norme en dehors de son contexte d'adoption. Bien que notre analyse longitudinale observe la norme dans son *état inscrit*, Chiapello et Gilbert (2013) recommandent d'en observer la circulation dans le champ institutionnel. Comme le soulignent les auteurs (*Ibid.*, p. 263), il nous apparaît difficile d'analyser en profondeur l'impact d'un outil de gestion sur une organisation sans en comprendre la *genèse instrumentale*. L'ancrage de l'outil dans une situation de gestion ne doit « *pas occulter son histoire, l'environnement culturel, économique et social de sa conception, les intentions de ses inventeurs* » (*Ibid.*, p. 29). Dans la préface de l'ouvrage coordonné par François-Xavier de Vaujany (2005), Armand Hatchuel souligne lui aussi que la théorie des instruments de gestion se doit « *d'étudier la nature de ces outils, leur genèse, leur déploiement ou leur mort* » (de Vaujany, 2005, p. 11) afin de rendre compte des « *processus par lesquels nous construisons nos « res gestae », c'est-à-dire nos actions véritablement accomplies, celles dont nous pouvons collectivement expliquer et revendiquer le sens et la valeur* » (*Ibid.*, p. 12).

Lorsqu'il s'agit d'objets techniques, « *l'étude de l'outil englobe aussi celle de son histoire [...] c'est donc à partir de l'analyse des conditions qui ont prévalu à sa genèse, de l'étude de sa « production sociale », comme l'écrit Perrin (1988), que l'on peut exprimer sa spécificité. Loin d'être programmé et comme imposant ses conditions à la société, le développement des techniques est conditionné par de nombreux facteurs socioéconomiques, culturels et politiques qui en orientent le développement* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 27).

Cette première étape de notre analyse de la norme ISO 26000 correspond donc à l'étude de l'élaboration, de la production de la norme, mais aussi à celle de sa diffusion dans le champ institutionnel. Ainsi, l'*état circulant* s'attache à questionner le processus de construction d'un outil de gestion de la RSE tout autant qu'il interroge son influence et sa portée. Par son potentiel régulateur, la norme ISO 26000 consiste à favoriser le comportement responsable des organisations sur un plan sociétal. Ce choix se fonde sur la thèse que la RSE « *propose une réponse organisationnelle à un questionnement qui se pose à l'échelle institutionnelle. Ce questionnement correspond en fait aux importants débats politiques qui se dessinent depuis les dernières décennies concernant notamment les questions de l'environnement, de la distribution des richesses et du mode de vie des sociétés industrielles* » (Gendron, 2000, p. iii).

Pour de Vaujany (2006, p. 107), la dimension institutionnelle des outils de gestion tient notamment à leur enseignement et leur présentation comme standards. De plus, nous pensons que c'est dans son *état circulant* que les constituants d'un outil, comme l'ISO 26000, convergent et se précisent pour se figer dans sa dimension normative.

Comme nous avons déjà pu le remarquer dans la section 1 portant sur l'institutionnalisation des normes, les aspects politiques, sociaux et juridiques de la normalisation de la RSE remettent en cause certaines conventions établies. Jusqu'à présent, nous avons évoqué notre objet de recherche en approchant ses contours, mais sans réellement en avoir exploré la substance. Qu'est-ce que la norme ISO 26000 ? Quel est son contenu ? Quelles sont ses caractéristiques et

ses spécificités ? Dans quelle mesure l'ISO 26000 peut-elle endosser le terme de « norme » ? Tel est l'objet de cette section. Notre réflexion consistera désormais à aborder ces questions en gardant à l'esprit les liens qui unissent RSE, normalisation et outils de gestion.

Nous justifions également ce « détour » par l'*état circulant*, car il apporte une compréhension du contexte et des conditions ayant présidé à l'élaboration de la norme. Cette approche englobante replace la norme dans son environnement normatif d'existence. S'intéresser au processus d'élaboration de la norme, c'est étudier les modalités de sa réalisation, *a priori* adaptable à toutes les cultures, dans tous les pays, quels que soient la taille de l'organisation, sa mission et son secteur d'activité. C'est une norme a-contextuelle puisqu'elle a vocation à s'appliquer aux différents types d'organisations tout en s'adaptant aux pays et aux cultures d'accueil. Elle fournit des lignes directrices de responsabilité sociétale à toute organisation désireuse de renforcer ou de mettre en œuvre une démarche de RSE. La norme recommande « *que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement* » (NF ISO 26000, 2010, p. 1).

En outre, la norme ISO 26000 trouve dans cet *état circulant* une résonance particulière concernant sa dimension internationale. L'*état circulant* replace l'outil de gestion dans un contexte économique, politique, juridique et social. C'est également une façon d'approcher les influences institutionnelles poussant une organisation à adopter une norme de RSO. L'intérêt se renforce encore, puisque les concepts de RSE et de normalisation se rapprochent dans cet état. L'*état circulant* d'un outil de gestion se joue des frontières et des niveaux. Ainsi, l'« *étude des champs* [institutionnels] *est de plus en plus l'objet d'une analyse au plan international* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 103). Croisant les échelles internationale et nationale, la norme ISO 26000 représente selon nous un outil circulant transnational³⁷. S'invitant pour comprendre notre objet de recherche, « *le terme transnational (Djelic et Sahlin-Andersonn, 2006) souligne que les influences nationales et l'action des États-nations sont en interaction complexe avec*

³⁷ Notre objectif n'étant pas de développer ici l'approche pluridisciplinaire de la transnationalisation, nous recommandons toutefois quelques éléments pour le lecteur qui souhaiterait approfondir le concept, notamment par les sciences sociales :

CRAWFORD Elizabeth, Terry SHINN ET Sverker SÖRLIN (1992), *Denationalizing Science: The Contexts of International Scientific Practice*, Springer Science+Business Media Dordrecht.

GINGRAS Yves et Yohan HEILBRON (2009), *L'internationalisation de la recherche en sciences sociales et humaine en Europe (1980-2006)*, in SAPIRO Gisèle, *L'espace intellectuel en Europe*, La découverte, Paris.

HEILBRON Johan, Nicolas GUILHOT et Laurent JEANPIERRE (2009), Vers une histoire transnationale des sciences sociales, *Sociétés contemporaines*, n°73, vol.1.

IRIYE Akira (2002), *Global community. The role of International Organizations in the making of the contemporary world*, University of California Press, Berkeley.

ZUÑIGA Jean-Paul (2011), *Pratiques du transnational. Terrains, preuves, limites*, Centre de recherches historiques, Paris.

une gouvernance mondiale portée par des acteurs transnationaux et des modes de régulation soft, c'est-à-dire reposant sur des règles qui ne sont pas obligatoires » (Ibid., p. 103).

L'analyse de la norme ISO 26000 à travers son *état circulant* passe par la compréhension des caractéristiques des normes (cf. section 1.1.) et du champ institutionnel à l'intérieur desquelles l'outil a été produit (cf. section 1.2.), par la présentation de son processus d'élaboration (cf. section 1.3.), la description de sa structure et de son contenu (cf. sections 1.3.1. ; 1.3.2. et 1.3.3.) pour enfin traiter des conditions de sa légitimation (cf. sections 1.4 à 1.7.).

1.1. La normalisation³⁸

Pour étudier une norme de responsabilité sociétale des organisations, nous allons clarifier la normalisation en précisant sa définition et son utilité, puis en l'analysant comme un système interrogeant les différentes sphères dans lesquelles elle s'invite. L'analyse institutionnelle envisage la normalisation selon une vision économique, politique, juridique et gestionnaire.

1.1.1. Définitions des normes

La polymorphie et la variété des normes nous conduisent à en dresser un inventaire des définitions institutionnelles des normes pour mieux en cerner les contours. Provenant du latin *norma*, le terme « norme » recouvre un double sens étymologique. Il désigne à la fois l'équerre, au sens de l'outil permettant de tracer dans la norme (*normālis*), et la règle, la loi, le modèle ou l'exemple de ce qui est conforme : « *ad certam rationis normam vitam derigere* »³⁹ (Gaffiot, 1934, p. 1037 ; dans Helfrich, 2011). Ce double sens conduit donc à distinguer deux fonctions de la norme : « *D'une part, elle constitue une règle et d'autre part, elle suggère les actions à mettre en œuvre afin de s'y conformer. Ainsi, la norme est un concept qui constitue et qui régule son sujet* » (Ibid, p. 13).

Sur un plan historique, la normalisation française remonte à la fin du XVII^e siècle, dans le but était alors d'organiser le contrôle de fabrications des navires pour la Marine (Igalens et Penan, 1994, p. 17). Aujourd'hui, il existe plusieurs définitions institutionnelles de la normalisation. Nous aborderons ces définitions selon leur périmètre d'application.

Sous l'angle de la normalisation professionnelle, le guide ISO/CEI 2 (2004)⁴⁰ définit une norme comme « *un document établi par consensus qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. Il convient que les normes [...] visent à l'avantage optimal de la communauté* » (ISO/CEI, 2004, p. 3).

³⁸ Cette section s'inspire pour partie des travaux de doctorat de Vincent Helfrich (2011).

³⁹ Traduction : mener sa vie suivant une règle de doctrine inflexible.

⁴⁰ Repris dans la normalisation française par NF EN 45020 / X 50-080 Termes généraux et leurs définitions concernant la normalisation et les activités connexes.

Précédemment, l'ISO précisait que la norme était une « *spécification technique ou autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme qualifié sur le plan national, régional ou international* » (Igalens et Penan, 1994, p. 5).

La directive 98/34/CE du Parlement européen et du Conseil européen du 22 juin 1998 définit une norme comme étant « *une spécification technique par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue, dont l'observation n'est pas obligatoire et qui relève de l'une des catégories suivantes* :

- *norme internationale : une norme adoptée par un organisme international de normalisation et mise à la disposition du public,*
- *norme européenne : une norme adoptée par un organisme européen de normalisation et mise à la disposition du public,*
- *norme nationale : une norme adoptée par un organisme national de normalisation et mise à la disposition du public* » (UE, 1998, p. 12).

Le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation volontaire apporte quant à lui une définition française de la normalisation. Le législateur précise dans ce texte que « *la normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations* » (Chapitre 1, article 1^{er}). L'ancienne définition française plaçait la norme dans une optique technique et commerciale : « *La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux* » (Décret n°84-74 du 26 janvier 1984).

Dans la majorité de ces définitions, la référence à l'application volontaire des normes semble implicite. Seul le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 réserve au pouvoir réglementaire la prérogative de rendre la norme obligatoire : « *Toutefois, les normes peuvent être rendues d'application obligatoire par arrêté signé du ministre chargé de l'industrie et du ou des ministres intéressés* ».

Au regard de ces multiples définitions, la norme revêt bien deux aspects fonctionnels majeurs : celui de référentiel commun et celui de conformation. De l'évolution temporelle de ces définitions émerge un élargissement du périmètre couvert par les normes, marquant le passage d'une référence quasi-exclusive à la dimension technique à des recommandations variées applicables à toute activité. Les éléments de convergence mis en exergue sont associés à des notions d'accessibilité de la norme, d'objectif d'optimisation et de continuité quant à son

utilisation. Il en ressort également une volonté d’alignement des définitions entre les différentes institutions. L’Etat français, pour sa part, associe la notion d’intérêt général et de développement durable⁴¹ à la normalisation. Nous retiendrons pour la suite de notre recherche que le concept de norme est un modèle prescriptif formel, élaboré par consensus.

1.1.2. Classification des normes

En s’inspirant de Michaud (2005), Vincent Helfrich (2010) aborde le concept de norme en dressant une typologie différenciant les **normes informelles** des **normes formelles**. Les **normes informelles** regroupent les normes sociales⁴² et les normes institutionnelles⁴³. Celles-ci gouvernent les conduites individuelles et collectives. Elles peuvent revêtir la forme de codes, règles, modes de comportement ou bien encore d’un jugement social. Les **normes formelles** quant à elles, font référence à des normes formalisées par des écrits. Elles rassemblent les normes juridiques et scripturales. Le droit représente des normes juridiques élaborées par des organismes étatiques. Les normes scripturales sont « *produites par des organismes de normalisation* » (*Ibid*, p. 19). Au regard de cette classification, l’institutionnalisation du concept de RSE au travers de la norme ISO 26000, relève d’un passage du statut de norme informelle à celui de norme scripturale. La normalisation s’inscrit dans un processus d’écriture lui fournissant sa matérialité (Mallard, 2000, pp. 41 - 43). Nous nous intéressons désormais à cette catégorie de norme scripturale pour continuer à comprendre la particularité de notre objet de recherche.

Il existe dans la littérature différents travaux portant sur la classification des normes scripturales. En reprenant la taxonomie de P. A. David (1987), Bénézech (1996, p. 29 ; 1999, p. 9) regroupe les normes selon leur fonction : les normes de base, de définition et techniques, les normes de seuil d’exigence (de qualité, d’exigence ou de sécurité) et les normes de compatibilité et d’interface. Nous retiendrons celle de Helfrich (2011, pp. 35 - 36) qui, plus récemment, identifie dans une approche historique de la normalisation, une typologie des normes scripturales (*cf.* tableau 11).

Cette typologie retrace l’évolution de leur développement. Les premières normes scripturales à être publiées sont des normes techniques. Elles encadrent des objets techniques dans les domaines de la métrologie, de la normalisation dimensionnelle et de la terminologie (Bénézech, 1999, p. 9). Elles peuvent également prendre la forme de normes de spécifications. A partir des années 1980, les normes scripturales ont commencé à évoluer sur des sujets sociotechniques comme les normes de processus reposant sur les systèmes de management de la qualité (ISO 9000) ou les systèmes de management environnemental (ISO 14000). Ces normes

⁴¹ Le second alinéa de l’article premier du décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation volontaire énonce que la normalisation « *vise à encourager le développement économique et l’innovation tout en prenant compte des objectifs de développement durable* ».

⁴² « *ensemble des comportements et des modes de vie qui sont admis dans une société donnée (mœurs, coutumes, habitudes, modes, etc.)* » (Helfrich, 2011, p. 15).

⁴³ « *ensemble des comportements à adopter afin de répondre aux attentes des différentes institutions sociales* » (Helfrich, 2011, p. 16). Exemple : les normes professionnelles, les normes morales d’une institution, les principes de fonctionnement économique.

décrivent des procédures de gestion et d'organisation qu'une entreprise doit respecter afin d'obtenir une certification de conformité au système de management. Plus récemment, l'ISO a innové en s'emparant d'un sujet socio-politique (*Ibid*, 2011), voire politique (Igalens, 2009). La RSE est un sujet non-technique qui fait référence à des systèmes de valeurs. Par une analyse de niveau méta-conceptuel, Billaudot (2011, p. 199) estime que l'ISO 26000 est une « *norme-définition* » puisqu'elle qualifie la responsabilité sociétale en apportant des lignes directrices de RSO.

Tableau 11. - *Typologie des normes scripturales*

Sujets normalisés	Formes d'expertise (qui/quoi)	Formes de validation (explicites/implicites)	Exemples
Objets techniques (depuis 1947 pour l'ISO)	Très réduite : homogène (un groupe d'ingénieurs / un domaine)	-Homologation (nationale ou européenne) -Standard technique	- Normes NF (en France), CE (en Europe) - ISO 216 (format du papier A4, A3 . . .)
Sujets sociotechniques (à partir des années 1980)	Élargie (Spécialistes / Plusieurs domaines)	-Certification (système de management) -Standard opérationnel	- Famille ISO 9000 - Famille ISO 14000 - La notion de qualité
Sujets sociopolitiques (depuis la fin des années 2000)	Très élargie : hétérogène (les représentants de la société / multitude de domaines)	-Certification ou évaluation de bonnes pratiques ? -Standard comportemental ?	- ISO 26000, - SD 21000, - Afaq 1000NR

Source : Helfrich, 2010, p. 53

Nous souhaitons compléter cette classification en apportant une vision plus dynamique de la normalisation. Les normes de base et les techniques possèdent une dimension statique, figée et reproductible. Les normes de management des processus se distinguent par une dimension à la fois dynamique, itérative et évolutive. Enfin les normes de management holistique faisant référence à des valeurs et des comportements attendus, comme dans le cas de la responsabilité sociétale, revêtent une dimension idéologique. Pour notre part, nous rejoignons la vision d'Agnès Grenard (1996), qui parle de la normalisation comme « *un phénomène effervescent qui ne semble pas encore stabilisé. L'objet même de la normalisation se transforme et évolue de façon répétitive* » (Grenard, 1996, p. 50).

Nous avons précédemment distingué dans la catégorie des normes formelles, les normes juridiques d'application obligatoire, et les normes scripturales ne revêtant pas de caractère obligatoire (Igalens et Penan, 1994, p. 10) mais possédant la propriété d'être facultatives (Grenard, 1996, p. 47).

1.1.3. L'institutionnalisation croissante des normes

Au fil des années, les normes entendues au sens large sont devenues des instruments de régulation internationale. Mione (2011, p. 32) constate qu'en France la normalisation est institutionnalisée par des organismes de normalisation, tandis qu'aux États-Unis, elle résulte d'associations de producteurs privés représentés dans des consortiums. L'influence des normes sur l'activité économique tient tout d'abord à leur importance stratégique pour les États et les organisations comme le remarque le rapport (Revel, 2012). A l'instar de Swann (2000), Revel recommande au gouvernement de participer au processus de normalisation. Ce rapport préconise pour la France le développement d'une influence normative internationale. Les avantages sont nombreux. Il s'agit notamment d'anticiper les exigences futures, de défendre les intérêts nationaux, de faire accepter sa vision en tant qu'État et ses particularités. Sur un plan économique, les normes favorisent la croissance des échanges commerciaux en agissant sur les importations et les exportations d'un pays. La normalisation limite par ailleurs les risques, les coûts de transaction et les questions de compatibilité et d'interface. L'influence des normes sur le commerce international a notamment été observée par Jones et Hudson (1996), Swann (2000) et Blind et Jungmittag (2008).

En s'adaptant aux enjeux économiques, la normalisation étend son périmètre d'application et augmente son influence. La prolifération des normes dans le paysage macro-économique accroît également leur pouvoir. Les normes possèdent un impact sur la régulation des échanges, mais pourraient également avoir des conséquences dans le champ juridique.

1.1.4. L'influence de la normalisation sur la régulation économique

La littérature économique traitant des normes est abondante (Swann, 2000). Elle observe principalement l'impact de la puissance normative au niveau macro-économique. Les normes sont, à ce titre, des outils économiques majeurs. L'influence de la normalisation sur les échanges économiques internationaux n'est plus à démontrer : les normes de qualité minimales améliorent par exemple le rendement commercial d'un pays en réduisant les coûts de transaction (Swann, 2000 ; Jones et Hudson, 1996). L'activité des normes a modelé la régulation des systèmes économiques internationaux, apportant une forme de stabilité dans les échanges. A titre d'exemple, les normes techniques élaborées par l'ISO répondent à une attente du marché et facilitent la circulation des marchandises à l'échelle mondiale (Daugareilh, 2011, p. 144).

La normalisation a cependant connu une évolution importante : elle s'est infiltrée dans des domaines et des activités toujours plus nombreux, fruit du travail et de la reconnaissance des

organisations productrices de normes. Depuis deux décennies, la prolifération des normes techniques a envahi le marché, au détriment des normes juridiques (Daugareilh, 2011, p. 145). « *La normalisation est passée d'une image coercitive à une image positive, celle d'un vecteur essentiel de la libre circulation des biens* » (Igalens et Penan, 1994, p. 123). « *La norme apparaît donc comme une donnée de référence, publique, établie avec la coopération de tous les intéressés et mise au service des différents agents économiques* » (Grenard, 1996, p. 46).

Nonobstant leur nature, les normes définissent et régulent leurs sujets (Helfrich, 2011, p. 1). Une norme est un instrument de régulation du commerce international qui, du point de vue des marchés, possède un effet de coordination. La normalisation a pour vocation de faciliter les échanges économiques et à augmenter le développement économique et l'innovation. Les travaux de Knut Blind (Blind, 2004; Blind et Jungmittag, 2005, 2008) ont mis en avant l'impact plutôt positif de la normalisation sur l'innovation et la concurrence. La normalisation accompagne la diffusion de nouveaux produits sur le marché, ce qui soutient la croissance.

Du point de vue des sciences économiques, l'évolution historique de la normalisation place celle-ci dans un double objectif « *d'organisation et de rationalisation de la production et de généralisation des échanges. Le premier est lié à un mouvement d'uniformisation et d'interchangeabilité, le second à la nécessité de disposer d'un système de référence permettant de réduire les coûts de transaction, ou plus globalement de « communiquer » plus facilement, c'est-à-dire de disposer d'un « codebook » à l'intérieur d'une communauté* » (Bénézech, 1999, p. 9). Il ne faudrait cependant pas en conclure qu'en raison de son objectif principal de stabilisation des échanges, la normalisation reste statique. Agnès Grenard (1996) a souligné la dynamique d'adaptation de la normalisation au contexte économique et social. Ainsi les normes « *sont évolutives et connaissent de perpétuels mouvements. Régulièrement des normes disparaissent, d'autres émergent et coexistent pour répondre à des enjeux nouveaux* » (Grenard, 1996, p. 50).

Avec la complexification occasionnée par la mondialisation des échanges, les États-Nations ont des difficultés à se coordonner entre eux pour apporter des réponses communes à des enjeux de dimension planétaire. En s'immisçant dans la sphère sociétale, la normalisation de la RSE participe au débat et à la régulation des externalités de l'économie. À l'intérieur d'une position macro-économique, la finalité de la normalisation de la RSE peut être perçue comme la construction d'un cadrage à l'instar du concept de *cadrage-débordement* (Callon, 1999)⁴⁴. Ce cadrage consiste alors à *refroidir ces situations chaudes* en instrumentalisant et en mesurant les débordements, et à produire également un consensus sur la situation ; l'objectif étant de stabiliser une situation. Ce concept démontre que « *derrière la notion d'externalité se trouve celle plus fondamentale de cadrage qui renvoie à la possibilité d'identifier des débordements et de les contenir* » (Callon, 1999, p. 405). Appliqué à la responsabilité sociale, ce concept permet ainsi d'attribuer à la RSE un rôle de régulation pour tenter de cadrer les débordements du libéralisme économique et de la dérégulation des marchés financiers.

⁴⁴ En anglais : *framing and overflowing*.

1.1.5. Les aspects politiques et juridiques de la normalisation

Selon l'orientation pragmatique du guide ISO de la normalisation professionnelle (ISO/CEI, 2004), nous avons rappelé qu'une norme devait apporter un avantage optimal à la communauté. Comment alors déterminer et mesurer cet avantage en matière de RSE ? Par ailleurs, dans sa position d'interface entre la société et l'entreprise (Gond et Igalens, 2010 ; Gond, 2011), la RSE tend à élargir, voire à redéfinir le rôle de l'entreprise dans la société, notamment à travers la notion d'intérêt général. « *L'entreprise ne peut donc plus se contenter d'être au service de fins privées, elle doit formellement contribuer à l'intérêt général. La question qui se pose alors est la suivante : est-il possible de faire de l'entreprise un outil au service de la société (intérêt général), et non seulement d'un groupe particulier (fins privées) ?* » (Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004, p. 79). Dans une vision autorégulatrice, l'entreprise peut ainsi contribuer à devenir un acteur plus responsable, positionné « *entre la main invisible du marché, et la main trop visible de l'État, celle du gestionnaire peut contribuer à la régulation et qu'il faut donc lui laisser la marge de manœuvre nécessaire pour œuvrer à l'intérêt général (Goodpaster et Matthews 1983 : 74)* » (cités par Gendron, Lapointe et Turcotte, 2004, p. 79).

Le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009, relatif à la normalisation volontaire précise que « *la normalisation est une activité d'intérêt général...* ». Lorsque l'intérêt général est évoqué, une des limites repose sur le caractère parfois non démocratique des règles que les organismes internationaux produisent (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 256). Plus particulièrement dans le cas de *soft law*⁴⁵, les normes internationales sont produites par des acteurs simultanément producteurs et utilisateurs de la norme, « *ce qui engendre un déficit de légitimité qui doit-être compensé par une forme de transparence ou l'accueil dans le processus d'autres parties prenantes* » (*Ibid*, p. 256). Elle évince ainsi les partenaires sociaux de la négociation collective (Bodet et Lamarche, 2007). La *soft law* s'observe aussi comme une privatisation du droit (Gond et Igalens, 2010, p. 24), ce qui à terme peut provoquer un glissement de la *soft law* vers la *hard law* selon le type de norme. La normalisation de la RSE peut s'appréhender alors comme une *soft law*, c'est-à-dire une règle de droit qui ne possède pas de caractère obligatoire. Pour la RSE, la *soft law* est l'engagement volontaire et non-contraignant d'une entreprise dans une démarche de développement durable. Elle est dépourvue de mécanisme de contrôle et de sanction.

Les mutations et l'influence croissante que connaissent les normes redessinent les contours du pouvoir politique et du droit dans cette évolution contemporaine. Dans une approche anthropologique de la globalisation, Marc Abélès (2012, p. 164) souligne qu'à travers la montée en puissance du transnational se dessine la transformation de la représentation du politique.

En prolongeant notre réflexion, se pose alors une première question : qui de l'État, des parties prenantes ou des entreprises est le mieux placé pour remédier aux inégalités et aux défaillances du marché ? (Benabou et Tirole, 2010, p. 16). Yvon Pesqueux (2011) précise à ce titre que « *la*

⁴⁵ Par opposition à la *hard law* (le droit dur) qui revêt la force obligatoire donnée aux lois et règlements, la *soft law* (le droit mou) « *est un terme utilisé pour faire référence à des mesures faiblement coercitives, reposant sur une logique de volontariat et d'autoproduction de la preuve* » (Caron et Gendron, 2012, p. 14).

privatisation est l'expression des normes privées indépendamment de la preuve de leur représentativité » (Pesqueux, 2011, p. 212). Les enjeux de la RSE dépassent les frontières de la souveraineté de l'État-Nation, souveraineté en perte d'influence au regard des bouleversements établis par les règles du commerce mondial et de la finance internationale. Dans un contexte de globalisation, la puissance étatique se trouve fragilisée « *par le jeu conjugué du marché et des organisations transnationales* » (Abélès, 2012, p. 153). La RSE verrait alors l'entreprise comme un modèle idéal « *d'entreprise providence* » (Salmon, 2009b). Dans un univers globalisé la normalisation internationale est considérée comme une intrusion, une pression internationale exercée sur un territoire national. Le pouvoir croissant des grandes entreprises est alors supranational. « *La 'Corporate Governance' constitue la forme codifiée de la souveraineté dans le cadre d'un territoire économique, celui de la grande entreprise...* » (Pesqueux, 2011, p. 212). La sphère privée gagne du terrain sur la sphère publique. « *Le millennial capitalism, pour reprendre l'expression de Jean et John Comaroff⁴⁶, a pour contrepartie l'affaiblissement du couple territoire-État qui jouait auparavant un rôle structurant dans les sociétés occidentales* » (Abélès, 2012, p. 27). Le système régulateur international émergent apparaît de nature hybride, à la fois privé et public ; « *c'est-à-dire proposé et conçu par des acteurs privés, mais encadré par les pouvoirs publics* » (Gendron, La Pointe et Turcotte, 2004, p. 24). La gouvernance polycéphale de la régulation internationale se structure alors autour de quatre pôles : l'autorégulation des entreprises, la normalisation professionnelle, la négociation collective internationale et des conventions interétatiques (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 70). En analysant les enjeux de la mondialisation des normes comptables, Michel Capron (2007) remarque que la « *privatisation de l'élaboration des normes comptables marque un tournant dans la façon de réguler l'activité commerciale et ne manque pas de traduire la manière dont une certaine conception de la construction européenne progresse au sein des instances communautaires, en préférant une régulation à caractère technocratique à un processus politique démocratique* » (Capron, 2007, p. 90).

Les travaux de l'institutionnalisme scandinave portent sur les phénomènes transnationaux, dont la normalisation internationale fait partie. Les normes internationales ont une influence dans la gouvernance de l'économie marchande (Brunsson et Jacobsson, 2002), sans contrôle direct des États. La normalisation possède alors pour conséquence de déplacer les sources de droit vers les pouvoirs privés économiques (Boy, 1998, 2003), qu'il s'agisse d'organisations privées ou bien d'organisations publiques auxquelles les entreprises peuvent participer indirectement. Devant l'influence croissante des normes techniques, certains juristes considèrent la normalisation comme un processus de délégalisation (Supiot, 1984), voire de dérégulation (Boy, 1998, 2003).

En matière de RSE, la frontière entre le droit et la normalisation devient floue, poreuse, et perméable. La supériorité de la norme juridique s'affaiblit sur le plan international

⁴⁶ Comaroff, Jean et John L. Comaroff (2000), *Millennial Capitalism: First Thoughts on a Second Coming*, *Public Culture*, 12 (2), 291-343.

(Daugareilh, 2011 pp. 144 - 145). Dans ces conditions, la norme devient une source du droit. Celui-ci est alors composite, puisqu'il n'est plus seulement fondé sur les attributs de la puissance publique. A l'occasion du croisement de ces deux univers normatifs - ceux du droit et de la normalisation - la question des implications sur un plan juridique se pose. L'assimilation des effets de la normalisation à une forme de réglementation engendre des présomptions de conformité qui bénéficient aux utilisateurs de ces normes (Meyer, 1998). Ainsi « *le statut juridique de l'ISO 26000 est en gestation* » (Cadet, 2010, p. 406). La norme vient renforcer l'altération des fondements du droit international. Il s'agit d'un phénomène de *co-renforcement* des normes et des lois (Helfrich, 2011, p. 110)

En observant notre objet de recherche, Daugareilh (2011) l'aborde avec une vision accentuée des enjeux. L'auteur avance que « *le projet ISO 26000, par ses ambitions et par son contenu, brouille les relations, déjà floues et ambiguës, entre normes techniques et normes juridiques, s'il n'annonce pas la défaite du droit, ou du politique au profit de l'économique alors que les enjeux traités sont planétaires et que les solutions ne peuvent être que politiques* » (Daugareilh, 2011, p. 146). Si elle tend à prendre une ascendance juridique, la normalisation internationale représente-t-elle pour autant une concurrence pour les réglementations nationales ? La normalisation internationale en matière de RSE peut être un complément des réglementations existantes pour encadrer certaines dérives de la globalisation. Elle serait alors une substitution de la souveraineté de l'Etat nation qui tire sa légitimité de l'individu et du territoire, vers un modèle s'appuyant sur un croisement des institutions publiques et privées pour corriger les défaillances des activités économiques transnationales. C'est une substitution d'apparence, car « *en étant totalement dépourvue de mécanismes de contrôle et a fortiori de système de sanctions entendues au sens large du terme, elle se situe bien en deçà des instruments internationaux de soft law en vigueur si bien que l'extension de l'empire du droit international par ISO 26 000 reste virtuelle et, en l'état, un vœu pieux* » (Ibid., p. 147).

La normalisation peut être aussi appréhendée comme une forme d'instrumentalisation du droit par le monde des affaires. Il semble cependant plus réaliste de penser que l'ISO 26000 « *participera manifestement du mouvement de privatisation de la régulation des firmes multinationales et contribuera à l'institutionnalisation d'une nouvelle logique normative complémentaire (mais pas substitut) au droit positif* » (Baudry et Chassagnon, 2012, p. 60). En comparant la normalisation de la RSE avec la normalisation comptable internationale, « *des rapports de force et des intérêts divergents peuvent s'équilibrer pour aboutir à un compromis favorisant l'ordre social (Ladrière, 2001), à la seule condition que les intérêts de chacun soient représentés de la même manière* » (Noël, Blum et Constantinidès, 2010, p. 155). Nous rendrons compte, par la suite de notre analyse, de la volonté de l'ISO de se conformer à ce principe de représentativité en intégrant plusieurs catégories d'acteurs dans le processus d'élaboration de la norme ISO 26000.

Pour terminer notre propos sur les points de tension entre la normalisation et le droit, la réflexion entamée sur l'intrusion et l'expansion du privé dans la sphère de compétence du public pousse également à renverser la perspective. Jusqu'où la puissance publique doit-elle intervenir dans le champ international de la RSE pour contraindre les organisations à agir en faveur du

développement durable ? Cette réflexion nous amène à penser qu'en l'état actuel, une surenchère de contraintes n'est pas supportable par la plupart des entreprises sans fragiliser davantage leur existence. Une forme de régulation internationale hybride, alliant contraintes et volontarisme, rapprochant le privé et le public autour d'une question politique générale, celle de l'intérêt général et du bien commun, reste à inventer autour d'une supranationalité du droit.

1.1.6. Normalisation et gestion : les limites de la normalisation dans les organisations

La plupart des organisations fonctionnent dans une économie mondialisée. Les normes peuvent être perçues comme des contraintes, au sens où elles structurent le fonctionnement des organisations, influencent leur stratégie et modifient les rapports intra et inter-organisationnels. La croissance du nombre de normes s'accompagne de leur complexification. La multiplicité des normes pose alors la question de leur compatibilité et de leur interaction avec les structures de l'organisation. Dans le cas de la norme ISO 26000, ce constat se vérifie pour l'institution ISO en raison de son contenu et son processus d'élaboration, mais il touche aussi l'organisation utilisatrice de la norme.

La pression normative, qu'elle soit insufflée par les marchés, les parties prenantes ou le législateur, oblige les organisations à utiliser des normes variées qui peuvent s'avérer antagonistes. Une forme de croyance managériale entoure la normalisation, en raison de l'impact supposé positif engendré par l'utilisation d'une norme. Selon les théories néo-institutionnelles, les normes peuvent alors apparaître comme une forme de « mythe rationnel » au sens de Meyer et Rowan (1977) d'après une étude portant sur l'intégration de l'ISO 14001 menée par Boiral (2004, 2007). Dans cette vision déterministe, les mythes rationalisés correspondent aux prescriptions rationnelles et impersonnelles de l'environnement. Les normes sont alors des modèles constituant des mythes rationalisés. Elles fournissent aux organisations une reconnaissance externe, sous la forme d'une réponse rationnelle aux sollicitations de l'environnement. Cette reconnaissance revêt une dimension symbolique dans la mesure où elle n'est pas motivée par une recherche d'efficacité : *« Le concept de mythe rationnel fait ici référence à la rupture entre l'image rassurante de rationalité, de formalisme et de rigueur que tentent de projeter les organisations à travers l'adoption plus ou moins superficielle de structures ou de systèmes perçus comme légitimes, et les pratiques qui sont réellement mises en œuvre (Mizruchi et Fein, 1999; Townley, 2002). Dans cette optique néo-institutionnelle, le système ISO 14001 peut être considéré comme une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mise en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation »* (Boiral, 2004, p. 3).

Le regard vertueux porté jusqu'ici sur le rôle des normes dans l'économie internationale est remis en cause lorsque le regard porte sur les organisations. Un courant critique conduit par Henri Savall et l'ISEOR développe cette perspective. Ce courant mobilise une approche longitudinale de l'impact des normes sur le fonctionnement organisationnel et analyse leur efficacité et leur efficience. Le programme de recherche de l'ISEOR s'intéresse au phénomène

de prolifération des normes, appelé *tetranormalisation* (Savall et Zardet, 2005). L'appellation de ce courant de recherche tient à la classification des normes autour de quatre pôles : les normes comptables et financières (IASB / IFRS ...), les normes sociales (OIT, SA 8000 ...), les normes qualité, sécurité et environnement (ISO, EFQM ...) et les normes du commerce mondial (OMC ...). Ces travaux s'intéressent aux organisations subissant les pressions conjointes de ces quatre types de normes. Les dysfonctionnements qui en découlent occasionnent des *coûts cachés* (Savall et Zardet, 2010) affectant la performance et la rentabilité de l'entreprise. Six composantes forment ces *coûts cachés* : les sursalaires, les temps de régulations, les surconsommations, les occasions perdues de réaliser ou de vendre un produit, la valeur des investissements (notamment immatériels) que l'entreprise aurait pu générer et autofinancer, et les risques que subit l'entreprise du fait de certains dysfonctionnements (Savall et Zardet, 2010, pp. 18-19).

Les normes seraient également aux origines et conséquences des crises (Bessire, Cappelletti et Pigé, 2010). Elles engendrent pour les dirigeants stratèges des contraintes importantes de contrôle et de compatibilité entre les normes elles-mêmes, créant des tensions et des dysfonctionnements au cœur des organisations. La norme ISO 26000, bien qu'universelle, participe à ces tensions organisationnelles. « *Le bazar des normes, dont la RSE constitue une des manifestations, est donc corrélatif de la globalisation et de la privatisation du 'moment libéral'* » (Pesqueux, 2011, p. 214).

1.2. Normalisation et RSE

La normalisation de la RSE marque une transition ; celle du passage de la normalisation comme fonction de régulation économique et commerciale à une normalisation comme fonction de régulation politique et sociale. Les pressions sociétales s'accroissent et réclament une réflexion pour repenser les frontières entre l'Etat et les entreprises, et plus largement entre la société et les organisations. Par l'intermédiaire de la normalisation, la RSE peut représenter une réponse à des imperfections de marché (Benabou et Tirole, 2010), voire un concept dont la finalité consisterait à changer le paradigme économique dominant, en intégrant une logique non marchande dans les entreprises. La mondialisation des échanges, par l'intermédiaire des États, des ONG, des citoyens, pousse les entreprises à rendre compte de leur responsabilité sociétale au même titre que leurs résultats comptables et financiers. La diffusion publique de rapports de développement durable, d'informations et d'indicateurs de RSE participe de cette tendance.

Nous avons précédemment observé que les acceptions académiques et institutionnelles de la RSE sont nombreuses. Elles s'expliquent par la polysémie de l'acronyme RSE. La RSE est un concept ambigu aux contours flous (Gond et Mullenbach, 2004), intégrant de multiples dimensions : historique, éthique, philosophique, politique, religieuse, juridique et culturelle, et dont les trois termes constitutifs ne reflètent que partiellement son étendue. Comme la RSE, la normalisation est un objet transdisciplinaire. « *La normalisation a désormais tendance à s'étendre à l'ensemble des aspects de la responsabilité de l'entreprise* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 169).

1.2.1. L'institutionnalisation de la RSE et ses évolutions

L'étude de la normalisation de la RSE passe par la compréhension de son institutionnalisation. Dans le champ académique, la RSE connaît de multiples acceptions (*cf.*, annexe 44). Depuis quelque années, la RSE « *tend à être davantage codifiée et encadrée* » (Helfrich, 2011, p. 170). L'inscription lente mais progressive du concept de RSE au niveau institutionnel est assurée depuis le début des années 1970, avec la création du PNUE⁴⁷, par la formalisation de textes et principes divers relatifs au développement durable tels que le rapport Meadows *Limits to Growth* en 1972, le rapport Brundtland *Our Common Future* en 1987 et le sommet de Rio en 1992. Ces textes prennent la forme de traités, accords internationaux, normes, lois, standards, recommandations et stratégies européennes et françaises en matière de développement durable. Fruits de la collaboration d'acteurs internationaux toujours plus nombreux, ces différents textes participent au processus d'institutionnalisation de la RSE.

Dans un cadre institutionnel, « *la RSE s'inscrit dans une représentation de l'entreprise « encadrée » au sein d'un réseau de relations avec les acteurs de son environnement social : elle est influencée par les valeurs de cet environnement, par l'évolution de ses seuils d'acceptabilité [...] autrement dit l'interprétation des décisions des entreprises ne peut se construire qu'en référence aux valeurs institutionnalisées dans ce contexte* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, pp. 231-232). Le concept d'encastrement⁴⁸, développé en sociologie économique contemporaine, puis en économie institutionnelle, considère que les actions économiques sont encadrées dans les structures sociales, les réseaux sociaux et les institutions.

Dans le Livre vert intitulé « *promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », la Commission européenne définit en 2001 la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (UE, 2001, p. 7). La Commission précise en outre qu'« *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain et l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (*Ibid.*, p. 7). Il s'agit d'une conception libérale de la RSE axée sur la philanthropie, qui reprend en partie la structuration par niveau de la pyramide de Carroll (1991) (*cf.* figure 5 p. 47). La RSE y est appréhendée comme un engagement supra-légal de l'entreprise.

Le 1^{er} novembre 2010, la norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme étant la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant*

⁴⁷ Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a été créé en 1972.

⁴⁸ Polanyi, K. (1977), *The Livelihood of Man*, Harry W. Pearson, Academic Press, New York.

Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp. 481 - 510.

en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (NF ISO 26000, 2010, p. 4). Cette définition de la RSE est englobante, car elle intègre les exigences de développement durable, d'influences européennes, tout en soulignant l'importance d'un comportement éthique et la prise en compte des attentes des parties prenantes. La norme ISO 26000 apporte un élargissement du concept de RSE. Elle modifie le dernier terme « entreprise » de l'acronyme RSE pour le remplacer par « organisation », plus large et recouvrant toutes les formes d'activités organisées. Cette extension assure son application aux organisations gouvernementales, ONG, collectivités, associations, établissements publics, administrations centrales déconcentrées, décentralisées ainsi qu'aux coopératives. Dans l'introduction du texte, l'ISO précise que la norme « *a été écrite afin d'être utile à tous les types d'organisations des secteurs privé, public et à but non lucratif, de grande ou de petite taille, et opérant dans les pays développés ou en développement* » (NF ISO 26000, 2010, p. viii).

L'intérêt de normaliser la RSE réside dans le fait de pouvoir figer sa représentation, même provisoirement, afin de l'inscrire dans l'agenda des organisations. Celles-ci sont ainsi soumises à de nouvelles formes de contraintes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 24) même si, dans le cas de l'ISO 26000, elles sont d'application volontaire.

L'institutionnalisation du concept de RSE demeure un préalable à l'étude de la norme ISO 26000 dans son état inscrit. La normalisation de la RSE tente ainsi d'assurer, à travers des fonctions régulatrices, la diffusion de valeurs universelles dans les organisations.

1.2.2. La normalisation de la RSE

Selon Gendron et *al.* (2004) la rationalité économique s'est désormais inscrite dans les relations internationales. Les entreprises multinationales sont avides d'autonomie ; en témoigne le nombre d'accords bilatéraux ou multilatéraux favorisant la libre-concurrence. « *Institution-clef de cette rationalité économique devenue universelle, l'entreprise transnationale se présente comme l'acteur privilégié de l'ère de la mondialisation. Dans le nouvel espace mondial consolidé par les accords multilatéraux successifs, elle se meut avec fluidité et s'impose comme véritable interlocuteur au sein de la communauté internationale. Or, si elle demeure encadrée par l'État à l'échelle nationale (bien qu'avec plus de souplesse), l'entreprise n'a pas de vis-à-vis équivalent sur la scène internationale. Se pose alors le problème de la régulation d'une entreprise mondialisée dont l'autonomie législative se voit consacrée par le nouvel ordre économique international* » (Gendron, Lapointe, et Turcotte 2004, p. 74). C'est ainsi que la norme ISO 26000 peut être pensée comme un outil de régulation internationale.

Dans le champ socio-politique, la nation n'apparaît plus comme un cadre d'analyse pertinent pouvant correspondre aux enjeux mondiaux de développement durable. Afin de toucher les acteurs et les organisations, la diffusion de principes et de valeurs de RSE doit être transnationale. Le terrain de prédilection du développement durable s'inscrit donc dans un monde économique globalisé, tandis que la légitimité du politique trouve ses limites dans le cadre des frontières qu'il incarne. Le concept de RSE est une forme de régulation adaptée au

contexte de globalisation des activités des firmes. Dans un contexte de développement de la transnationalisation, la circulation et l'influence des normes se trouvent facilitées.

La difficulté à normaliser le concept de RSE tient à sa complexité, son caractère universel et transversal. Le paysage normatif international en matière de RSE est varié. Dans le domaine de la RSE et du développement durable, on constate un véritable foisonnement normatif. Une multitude de référentiels est proposée : le Global Compact, les principes directeurs de l'OCDE, la GRI, l'ISO 14001, l'OSHAS 18001, la SA 8000, l'AA 1000, etc. Chacun de ces référentiels encadre un périmètre particulier de la RSE.

La normalisation de la RSE offre l'avantage d'apporter une représentation commune. Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 149) mentionnent, d'après le rapport technique préparatoire de l'ISO, l'existence de quatre-vingt-trois standards et dispositifs encadrant les différents thèmes de la RSE.

Face à l'hétérogénéité des normes couvrant les champs de la RSE, la norme ISO 26000 apporte une forme de cohérence. Par la formulation de lignes directrices, la norme facilite son intégration dans les systèmes de management existants. La maturité du concept de RSE pousse l'ensemble des référentiels à converger vers une seule direction, à l'instar de l'émergence des normes de la famille ISO 9000 sur le management de la qualité dans les années 1980.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) remarquent à ce propos que « *la normalisation dans le domaine environnemental a atteint une certaine maturité qui lui permet d'être reconnue et lui assure une large diffusion auprès des entreprises [...] En revanche, le domaine social est beaucoup moins avancé, notamment dans le cadre des relations internationales du travail* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 169). Ce retard de la normalisation sociale internationale est accentué par les divergences de conception des relations sociales du travail entre le monde anglo-saxon, le continent européen et les pays en voie de développement. Il questionne aussi l'universalité des droits humains et de leur interprétation (*Ibid.*, p. 187).

Au regard de la multiplicité des normes, référentiels et guides couvrant tout ou partie du concept de RSE, il nous semble nécessaire d'en dresser un panorama synthétique. Karen Delchet-Cochet et Linh-Chi Vo (2013) dressent une classification des instruments de RSE au regard de l'ISO 26000 (*cf.* tableau 12) fondée sur l'origine du référentiel et son niveau d'utilisation : auto-diagnostic, lignes directrices et reconnaissance par un tiers. Trois catégories émergent : les chartes et déclarations internationales, les systèmes de management stratégique, et les initiatives privées de *reporting*. Selon cette typologie, la norme ISO 26000 se réfère à la catégorie des systèmes de management stratégique. Elle fournit des lignes directrices constituant une approche de la RSE par la régulation.

Tableau 12. - Classification des référentiels de RSE

Chartes et déclarations internationales	
Le Global Compact* (ONU)	Les principes directeurs* de l'OCDE
	
Systèmes de management stratégique	
Approches par la régulation	Initiatives privées
Reconnaissance par un tiers	Reconnaissance par un tiers
ISO 14001	SA 8000
Lignes directrices	AA 1000
ISO 26000*	Lignes directrices
SD 21000*	VMS
Autodiagnostic	Autodiagnostic
Diag SD 21000*	Global Performance* (CJD)
Initiatives privées de reporting	
Reconnaissance par un tiers	
Global Reporting Initiative*	
Lignes directrices	
EURHO GR*	
* Document de référence couvrant les différents aspects du développement durable	

Source : Adapté de Delchet-Cochet et Vo, 2013, p. 142

La littérature relative aux dispositifs de management est essentiellement normative, par la référence à un « *one best way* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 152). De ce point de vue, la norme ISO 26000 présente une rupture par rapport à une finalité de certification. Elle se distingue des autres systèmes de management basés sur des modèles cybernétiques, de planification-contrôle, de type roue de Deming, servant de modèle de notation et d'évaluation de la performance (*Ibid.*, p. 152). Tandis que les normes de management ISO 9001 et 14001 doivent répondre à des exigences en vue d'un audit de conformité donnant lieu à une certification, la norme ISO 26000, quant à elle fournit des lignes directrices pour le déploiement de la RSE 26000 (*cf.* tableau 13). Le chapitre 7 de la norme étudiée tente d'apporter un modèle d'intégration de la RSE, sous la forme d'un processus d'amélioration continue. La normalisation de la RSE telle que proposée par la norme, sous-tend le glissement d'une rationalité procédurale à une rationalité substantive. A ce titre, l'ISO 26000 repose davantage sur le sens donné à la démarche que sur le respect des exigences de la norme et la structure documentaire constituée de processus et de procédures. Son niveau macro fait référence à des comportements s'adossant

à des principes et des valeurs de responsabilité qu'une organisation se doit de respecter. Le tableau 13 présente une comparaison entre les normes ISO de 2^{ème} génération encadrant des sujets sociotechniques et les normes de 3^{ème} génération normalisant des sujets sociopolitiques.

Tableau 13. - *Comparaison entre ISO 9000, ISO 14000 et ISO 26000*

Norme	ISO 9001	ISO 14001	ISO 26000
Description	Norme sur les systèmes de management de la qualité	Norme sur les systèmes de management environnemental	Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
Année de publication	1987	1996	2010
Révision	1994, 2000, 2008	Décembre 2004	Non
Certification par une tierce partie	Oui	Oui	Non (Évaluation)
Principaux éléments	<ul style="list-style-type: none"> - Système de management de la qualité - Responsabilité de la direction - Gestion des ressources - Réalisation du produit - Mesure, analyse et amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique environnementale - Planification - Mise en œuvre et fonctionnement - Vérification - Revue de direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte RS dans lequel toutes les organisations opèrent - Les principes RS applicables aux organisations - Orientation basée sur les principes de responsabilité et les questions centrales - Lignes directrices pour implanter la RS dans les organisations

Source : Adapté de Castka et Balzarova, 2008, p. 78

L'existence de l'ISO 26000 confirme l'expansion de la normalisation professionnelle à des sujets inhabituels. La norme ISO 26000 est plus englobante que les autres normes et référentiels : c'est un guide permettant à une organisation d'introduire et de gérer le concept de RSE. Nous poursuivons notre réflexion à travers les questions suivantes : peut-on normaliser le concept de RSE ? La normalisation convient-elle à un concept comme la RSE ? Peut-elle être une voie pour réguler la RSE ?

1.3. Une norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) appréhendent le champ de la RSE selon trois approches permettant de saisir les logiques qui sous-tendent la norme ISO 26000 (Ramonjy Rabedaoro, 2012).

La première approche, dite **normative**, « consiste à élaborer et à préconiser les meilleures pratiques possibles avec l'idée sous-jacente que la RSE constitue un modèle de contribution à une société meilleure » (Capron Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 4). Les lignes directrices de l'ISO 26000 ont ainsi été conçues pour normer la RSE selon sept principes et sept questions centrales. La deuxième approche est qualifiée d'**interprétative** : elle vise « à comprendre à quoi correspond le concept et le mouvement dans l'évolution contemporaine de nos sociétés et de leurs activités économiques » (*Ibid.*). La norme ISO 26000 apporte une définition internationale du concept de RSE et différentes voies pour l'appliquer, mais envisage également sa future adaptation, « la Responsabilité sociétale étant une notion dynamique qui reflète l'évolution des préoccupations sociétales, environnementales et économiques, d'autres domaines d'action peuvent apparaître à l'avenir » (ISO, 2010, p. 23). Enfin la dernière approche est dite **constructiviste** car elle part « de l'idée que la RSE est un concept qui s'est développé sans qu'un sens lui ait été donné et que le mouvement en marche peut lui en donner un » (*Ibid.*). Entre la phase d'avant-projet de la norme (2001-2004) et sa phase d'élaboration (2005-2010), la maturation du processus de production de l'ISO 26000 a permis de stabiliser une vision de la RSE par une approche multi-parties prenantes. Jusqu'à la fin du processus d'élaboration, la publication de la norme demeurait incertaine. Sur le plan institutionnel, ce processus d'élaboration est le reflet de la constitution d'une « organisation pluraliste », dans laquelle les logiques des acteurs diffèrent, le pouvoir devient diffus et les objectifs peuvent diverger (Brès, 2013).

Au regard de la littérature développée sur l'objet ISO 26000 et de son statut singulier, nous tentons d'apporter une réponse à la question suivante : Quelle est cette norme ? Comment l'idée de normaliser la RSE a émergé ? Comment cet outil de gestion normatif a-t-il été conçu ? Il s'agit ainsi de comprendre l'incidence que peut avoir le processus d'élaboration de la norme sur les conditions de son appropriation.

1.3.1. L'élaboration de la norme ISO 26000 : une mobilisation internationale

L'avènement de la norme ISO 26000 marque l'aboutissement d'un projet de normalisation internationale. Ce projet normalisant la responsabilité sociétale a été ambitieux (Igalens, 2009, p. 91). Dès 2001, l'ISO⁴⁹ a engagé une étude prospective sur la responsabilité sociétale confirmant la nécessité et la faisabilité d'un travail global et international sur le sujet (Helfrich, 2011, pp. 220-239). Porté par la société civile, notamment sous la pression persistante du groupe

⁴⁹ L'Organisation Internationale de Normalisation ou *International Organization for Standardization* (ISO) est un organisme de normalisation international créé en 1947, composée par les organisations nationales de normalisation de 158 pays. La mission initiale de l'ISO est de produire des normes afin de faciliter les échanges commerciaux au niveau mondial.

des consommateurs (COPOLCO)⁵⁰, l'ISO a pris l'initiative en 2005 d'élaborer des lignes directrices de responsabilité sociétale (*Guidance on social responsibility*). En incluant les travaux prospectifs et préparatoires, le projet s'est achevé par la publication de la norme le 1^{er} novembre 2010, soit près de neuf années consacrées à la conception de cette norme. Il s'agissait de fournir des lignes directrices applicables à tout type d'organisation, y compris les PME désireuses de mettre en place une démarche de responsabilité sociétale, quelle que soit leur localisation géographique.

Nous sommes par conséquent dans le cadre d'un temps long (*cf.* annexes 7 et 8). La temporalité diffère de celle des normes issues d'une procédure dite par voie express, généralement proposées s'il existe déjà un document normatif reconnu. Dans ce cas, le document est alors soumis directement pour approbation en tant que projet de norme internationale (DIS ou FDIS). Les normes sont ainsi publiées plus rapidement. Pour contourner la lenteur de ce processus normatif, l'ISO a instauré une procédure accélérée dénommée « *fast track* ».

La norme ISO 26000 est une norme de « 4^{ème} type » du fait de la participation d'une multiplicité de parties prenantes à sa création, de la nécessaire intégration des cultures de plus de 90 pays, de la présence de plus de 40 organisations internationales dont l'ONU⁵¹ et l'OIT⁵², et du nombre de thèmes de responsabilité sociétale utilisés dans la norme (Igalens, 2009, pp. 99-100). Pour son élaboration, l'ISO a adopté « *une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales ou ayant une assise régionale étendue, couvrant différents aspects de la responsabilité sociétale* » (ISO, 2010, p. vii). Toujours selon Jacques Igalens, « *à la différence des activités habituelles de l'organisation portant sur des normes techniques et procédurales, le caractère substantif de la norme ISO 26000 a donné lieu à un processus de conception innovant, caractérisé notamment par une participation accrue des pays en développement et des catégories d'acteurs ayant des ressources limitées comme les ONG et les groupes de consommateurs* » (Igalens, 2009, p. 100)⁵³.

1.3.2. Le contenu de la norme ISO 26000

La structure de la norme repose sur des lignes directrices composées de sept **principes** de responsabilité sociétale et sept thèmes appelés **questions centrales**, à vocation universelle. Selon la norme elle-même, « *les principes, pratiques et questions centrales décrits dans les articles suivants de la présente Norme internationale constituent les bases de la mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale d'une organisation et de sa contribution au développement durable* » (NF ISO 26000, 2010, p. 11). L'annexe 5 fournit une représentation

⁵⁰ COPOLCO : COmité pour la POLitique en matière de COnsommation

⁵¹ Organisation des Nations Unies, fondée en 1945, en remplacement de la Société des Nations.

⁵² Organisation Internationale du Travail, créée en 1919.

⁵³ Pour une analyse en profondeur du processus de production d'une norme ISO 26000, nous encourageons le lecteur à se reporter à la thèse de Vincent Helfrich (2011) qui, pendant son travail doctoral, s'est immiscé au cœur du processus d'élaboration de la norme ISO 26000.

de la structure de la norme et de l'articulation de ses différents chapitres. En complément, l'annexe 3 contient le descriptif succinct de l'architecture de la norme. Nous en développons ici les caractéristiques les plus saillantes.

Les sept **principes** de responsabilité sociétale des organisations énoncés dans l'article 4 sont :

- la redevabilité (ou l'obligation de rendre des comptes),
- la transparence,
- le comportement éthique,
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- le respect du principe de légalité,
- la prise en compte des normes internationales de comportement,
- le respect des droits de l'Homme.

Le premier principe de responsabilité sociétale est considéré comme fondamental. Traduit de l'anglais « *accountability* », la **redevabilité** (« reddition » dans les anciennes versions de la norme) demande à une organisation de rendre compte de ses décisions et activités auprès de la société et d'en assumer leurs conséquences, c'est-à-dire leurs impacts vis-à-vis des parties prenantes.

La transparence nécessite l'accessibilité et la disponibilité d'une série d'informations rendues publiques. Tout en prévoyant de ne pas divulguer des informations confidentielles et stratégiques, elle vise à assurer une communication claire, juste, opportune, honnête et complète. La diffusion d'informations se réfère à un degré « *raisonnable et suffisant* » (NF ISO 26000, 2010, p. 13).

Un **comportement éthique** est un comportement actif fondé sur trois valeurs essentielles : l'honnêteté, l'équité et l'intégrité. Pour permettre d'être en cohérence avec les nombreuses situations rencontrées, la norme enjoint une organisation à identifier et déclarer ses principes et valeurs essentielles selon « *une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière* » (*Ibid.*, p. 2).

Le principe de **reconnaissance des intérêts des parties prenantes** demande « *qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde* » (*Ibid.*, p. 14).

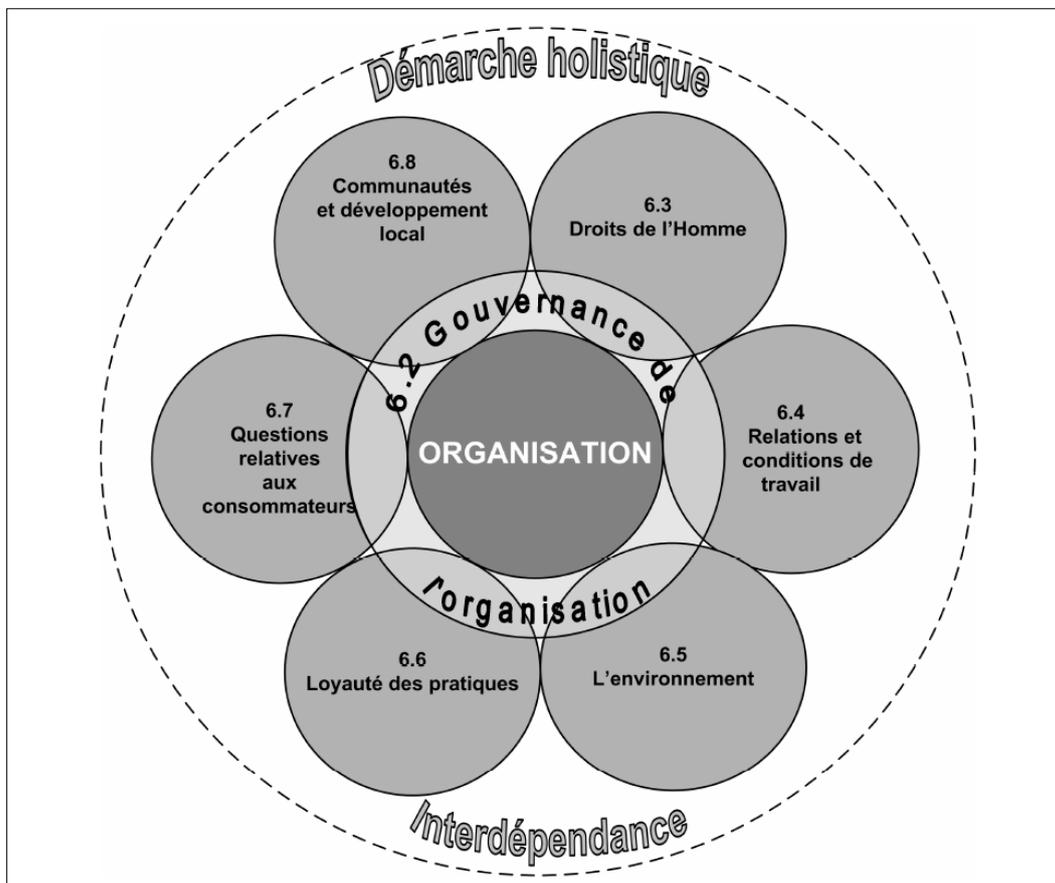
Le **respect du principe de légalité** nécessite la reconnaissance de la primauté du droit. Une organisation doit s'y référer et s'y conformer. Cette obligation sous-tend qu'une organisation ne se situe pas au-dessus des lois.

Tout comme la loi, la norme recommande la **prise en compte des normes internationales de comportement**. Les normes internationales de comportement désignent les « *attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi-universellement reconnus* »

(*Ibid.*, p. 3)⁵⁴. Ce principe trouve son application dans des pays où le droit fait défaut, ou bien pour les entreprises transnationales dans le cadre des rapports entre filiale(s) et siège.

Le *respect des droits de l'Homme* passe par leur *reconnaissance*, tel qu'énoncé dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme, leur *importance* et leur *universalité* (*Ibid.*, p. 16). Il est à noter la prédominance accordée aux droits de l'Homme par le texte normatif, qui les pose comme un principe de responsabilité sociétale tout en les déclinant en question centrale dans huit domaines d'action. Le droit international confirme la place de l'Homme comme un sujet de droit et non comme un bien ou une marchandise. « *L'homme n'est pas un capital : il dispose d'un capital. [...] L'humain n'a pas une valeur, il n'est pas une valeur, ce serait un abus de langage ; il crée de la valeur* » (Cadet, 2014 p. 12).

Figure 10. - Représentation des questions centrales



Source : NF ISO 26000, 2010, p. 24

⁵⁴ La norme précise sous la forme de note que :

Note 1 : Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.

Note 2 : Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer.

Note 3 : Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps.

Les thèmes de responsabilité sociétale se subdivisent eux-mêmes en sept **questions centrales** (cf. figure 10) :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'Homme
- Relations et conditions de travail
- L'environnement
- Loyauté des pratiques
- Questions relatives aux consommateurs
- Communautés et développement local

Au sens de la norme, il n'existe pas de hiérarchie des thèmes. L'importance de chaque question centrale est considérée comme équivalente, mais son utilité peut varier. Le texte prévoit toutefois que « *toutes les parties de la présente Norme internationale ne seront pas d'utilité égale pour tous les types d'organisations mais la totalité des questions centrales concerne chacune des organisations. Toutes les questions centrales englobent un certain nombre de domaines d'action; il appartient à toute organisation d'identifier ceux qu'elle considère comme pertinents et importants d'aborder, à travers ses propres analyses et par le dialogue avec ses parties prenantes* » (NF ISO 26000, 2010, p. viii).

La question centrale de la **gouvernance de l'organisation** apparaît cependant prépondérante. La gouvernance effective d'une organisation repose sur l'intégration des principes, des pratiques et des questions centrales retenues en matière de responsabilité sociétale par la norme dans les processus de prise de décision et de mise en œuvre. Une autre particularité de la question centrale *gouvernance de l'organisation* est son articulation autour de cinq des sept principes de responsabilité sociétale et d'un domaine d'action : redevabilité, transparence, comportement éthique, respect des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, structures et processus de prise de décision. Chaque autre question centrale est développée à partir de quatre à huit domaines d'action différents venant préciser le contenu de chaque question centrale.

Les **droits de l'Homme** sont le seul thème figurant à la fois en tant que principe et en tant que question centrale. Cela tient sans doute à sa dimension internationale et universelle. Nous remarquons également que cette question centrale est la seule à contenir huit domaines d'action. Alain Touraine (2013) rappelle que « *Partout et toujours doit-être respectée une possibilité de recours contre une loi au nom de principes supérieurs, porteurs d'affirmation universalistes [...] Les droits de l'Homme ont une légitimité plus forte que les droits des citoyens car toute société a des intérêts particuliers, tandis que les droits de l'homme s'appliquent à tous* » (Touraine, 2013). Une organisation responsable doit donc reconnaître, respecter, protéger et promouvoir les droits humains. En s'adossant à la Déclaration internationale des droits de l'Homme, la norme reconnaît que ces droits « *sont naturels, inaliénables, universels, indivisibles et interdépendants* » (NF ISO 26000, 2010, p. 29).

Les **relations et conditions de travail** « *englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail au sein de l'organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance* » (NF ISO 26000, 2010, p. 40). Sous le regard du cinquième principe de la norme, le

respect de la légalité, cette question centrale pour une organisation traduit la nécessité de s'appuyer sur les normes élaborées par l'OIT, si elle évolue sur un territoire où le droit du travail est absent. Dans le respect du principe fondamental de la Déclaration de Philadelphie de l'OIT de 1944⁵⁵, la norme ne considère pas le travail comme une marchandise et les travailleurs comme un facteur de production.

L'**environnement** est la seule question centrale à ne prendre forme qu'autour de quatre domaines d'action. Les raisons de cette faiblesse tiennent sans doute à la primauté de la composante environnementale dans les représentations habituellement véhiculées par le développement durable, mais aussi à sa facilité de prise en compte par une organisation en raison de son potentiel de valorisation économique. A titre d'exemple, la réduction des composants d'un service ou d'un produit peut assurer à la fois une réduction de la pollution émise, une préservation de la ressource et une diminution du coût du produit ou service. Enfin, l'environnement n'est peut-être pas une préoccupation nouvelle pour certaines organisations, en raison de sa prise en compte par un système de management normalisé.

La **loyauté des pratiques** est basée sur la conduite éthique des comportements organisationnels. La question centrale repose sur la transparence, le deuxième principe de la norme. Elle concerne notamment la lutte contre la corruption, reprise du dixième principe directeur du *Global Compact* émanant de l'ONU. L'engagement dans un comportement responsable se traduit également par le respect des droits de propriété, une concurrence loyale, un engagement politique responsable et la nécessaire promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur. Les rapports, baromètre et indice de perception de la corruption, régulièrement publiés par *Transparency International*, tendent à montrer que le phénomène de corruption semble toujours aussi marqué dans les pratiques des organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Là encore, la question centrale des **questions relatives aux consommateurs** s'appuie sur les Principes directeurs des Nations Unies pour la protection du consommateur adoptés en 1985. Les devoirs d'une organisation responsable vis-à-vis des consommateurs impliquent « *l'éducation et une information exacte, des informations relatives à la commercialisation et des processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces, ainsi que la promotion d'une consommation durable et la conception de produits et services accessibles à tous et prenant en compte les personnes vulnérables et défavorisées* » (NF ISO 26000, 2010, p. 62). Les organisations sont ici encouragées à aller au-delà des obligations réglementaires, notamment dans les pays où elles font défaut.

La question centrale **communautés et développement local** requiert d'une organisation qu'elle se considère comme faisant partie intégrante de la communauté dans laquelle elle évolue. La reconnaissance des droits des communautés peut nécessiter la contribution de l'organisation aux politiques publiques. L'ISO s'est adossée sur la Déclaration de Copenhague (1995), la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992) et la Déclaration du Millénaire pour le développement (2000). « *L'implication auprès des communautés et la contribution au développement local font partie intégrante du développement durable* »

⁵⁵ Contenu dans son article 6.4.2.1.

(NF ISO 26000, 2010, p. 73). Cette question centrale oblige l'organisation à raisonner en dehors de son environnement d'affaires traditionnel. La responsabilité de l'organisation devient proactive et s'entend dans sa sphère d'influence.

Dans la structure de la norme (cf. annexe 3), chaque *question centrale* fait l'objet d'une description détaillée appelée *vue d'ensemble*, suivie en premier lieu par des principes et considérations spécifiques, puis par une série de *domaines d'action* de responsabilité sociétale. Chacun des domaines d'action comprend des *actions et des attentes associées*, qu'il convient de mettre en œuvre pour adopter ou renforcer le comportement responsable d'une organisation. La norme fournit ainsi un total de trente-six domaines d'action⁵⁶ (cf. annexe 4) pour l'ensemble des questions centrales, à l'exception de la *gouvernance de l'organisation*.

Alors qu'elle est considérée comme l'une des trois composantes du développement durable, la dimension économique et financière est envisagée sous l'angle de la relation entre l'organisation et la société, et non du point de vue de l'organisation elle-même. Bien que la norme précise que « *Les aspects économiques, de même que ceux relatifs à la santé, à la sécurité et à la chaîne de valeur sont abordés dans les sept questions centrales lorsque cela est approprié* » (NF ISO 26000, 2010, p. 23), aucune question centrale n'est consacrée à la dimension économique dans la norme.

Par des *actions et attentes associées*, la norme établit des recommandations - sous la formulation suivante : « *il convient qu'une organisation* » - enjoignant les organisations à adopter volontairement un idéal à atteindre par l'exercice d'un comportement responsable. C'est en ce sens que la norme ISO 26000 s'éloigne des exigences contenues dans les normes ISO 9001 et ISO 14001, sur lesquelles s'appuie un audit de certification.

1.4. Une représentation construite et négociée du concept de RSE

Nous venons de relever que les normes « *ont vocation à définir et à réguler leurs sujets* » (Helfrich, 2011, p. 1). La norme ISO 26000 s'inscrit bien dans cette logique, en proposant des

⁵⁶ A titre d'exemple, la question centrale « loyauté des pratiques » comprend cinq domaines d'actions :

- lutte contre la corruption ;
- engagement politique responsable ;
- concurrence loyale ;
- promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur ;
- et respect des droits de propriétés.

Les cinq attentes associées du domaine d'action « engagement politique responsable » recommandent que l'organisation :

- forme ses employés et représentants et les sensibilise en matière d'engagement politique et de contributions responsables et sur la façon de traiter les conflits d'intérêt ;
- soit transparente en ce qui concerne sa politique et ses activités liées aux groupes de pression, aux contributions et à l'engagement politique ;
- établisse et mette en œuvre une politique et des lignes directrices permettant de gérer les activités des personnes choisies pour parler au nom de l'organisation ;
- évite toute contribution politique revenant à une tentative de contrôler les responsables politiques ou les décideurs en faveur d'une cause spécifique, ou qui pourraient être perçues comme représentant un abus d'autorité à leur égard ;
- interdise les activités impliquant désinformation, fausse déclaration, menace ou coercition.

lignes directrices qui définissent une représentation partagée de la responsabilité sociétale des organisations. Cette représentation de la RSE co-construite par différentes parties prenantes semble partagée, puisqu'elle a émergé du processus d'élaboration de la norme ISO 26000. Pour autant, cela n'implique pas une application univoque de celle-ci. Dans le domaine de la RSE et du développement durable, il existe un foisonnement normatif. Une multitude de référentiels et d'outils sont proposés : le Global Compact, les principes directeurs de l'OCDE, la GRI, l'ISO 14001, l'OSHAS 18001, la SA 8000, l'AA 1000, etc. Chacun des référentiels encadre un périmètre particulier de la RSE. La norme ISO 26000 apporte enfin une forme de cohérence. L'élaboration de la norme a permis de dégager une vision globale, holistique et de portée universelle sur la responsabilité sociétale des organisations à l'échelle internationale. Le degré de conceptualisation nécessaire pour parvenir à des principes universels de RSO aboutit à une décontextualisation de ceux-ci. L'universalisme de la norme ISO 26000 ne doit pas être confondu avec l'uniformisation des pratiques de RSE. Les principes et les questions centrales nécessitent en effet une adaptation aux singularités du terrain dans lequel ils vont s'inscrire. Dès lors, la norme s'adapte aux particularités nationales, locales et territoriales des activités des organisations la mettant en œuvre.

La norme ISO 26000 est une construction sociale se nourrissant de différentes visions de la RSE dans le monde. Dans sa dimension circulante, la norme est un outil transnational. Elle représente une forme d'interface entre la société et les entreprises (Gond et Igalens, 2010 ; Gond, 2011).

La présence de certaines parties prenantes lors du processus d'élaboration permet d'agir en amont de la règle pour peser sur la conception des normes. L'ISO a porté une attention particulière à la représentation équilibrée des parties prenantes et à leur place au centre des négociations. En ce sens, le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 rejoint la vision de la normalisation comme relevant d'« *un dispositif cognitif collectif construit par une communauté sur la base de négociations* » (Bénézech, 1996, p. 41). La norme a bien été négociée sous la forme d'un compromis et non d'un consensus (Billaudot, 2011, pp. 210-211), notamment parce que « *deux conceptions se sont opposées tout au long de son processus d'élaboration, la conception anglo-saxonne que l'on peut qualifier de contractualiste et la conception européenne (et notamment française) qui relève d'une perspective institutionnaliste* » (Igalens, 2009, p. 100). Bodet et Lamarche (2007) soulignent que « *Les deux voies, l'une américaine axée sur le contrat et le caritatif, dans lequel l'éthique est empreint de religieux, l'autre européenne continentale, plus institutionnalisée dans lequel le droit et la loi sont centraux, sont peu conciliables* » (Bodet et Lamarche, 2007, p. 15). Dans la pratique, les approches consensuelles internationales liées au développement durable montrent les limites de ce type d'exercice. Les *Conférences of Parties* (COP) et les conventions-cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques parviennent difficilement à être suivies d'effets.

La norme fixe un cadre de référence permettant à l'organisation de développer une réflexivité sur sa démarche RSE. Helfrich (2011) reconnaît une double fonction à la norme ISO 26000. Elle revêt d'abord une celle de **norme diapason** car « *elle propose d'harmoniser au niveau international la définition de la RS et de ses pratiques, et de constituer un savoir commun entre*

les acteurs » (Helfrich, 2011, p. 289). La **fonction référentielle** de la norme, pour sa part, tient au fait qu'elle « *présente différents outils, normes, conventions ou guides internationaux indispensables à la compréhension et à l'appropriation de la RS, au même titre que les notions déjà présentées (développement durable, sphère d'influence, questions centrales, etc.)* » (Ibid., p. 290). Dans sa fonction référentielle, la norme devient un guide générique et universel qui fournit des points de repères. En dehors de ces grandes lignes, la norme véhicule un langage de responsabilité sociétale commun par une description détaillée d'actions et d'attentes de RSO (cf. section 4). Il convient tout de même de distinguer la globalisation de l'universalité. La norme doit s'insérer et s'adapter à une pluralité de cultures et non proposer un modèle unique de RSE. En tant que processus, la normalisation de la RSE pourrait toutefois être perçue comme une forme « *de réduction de la variété* » (Bénézech, 1996, p. 39).

Notons cependant que l'économie industrielle distingue habituellement une norme d'un standard. « *La théorie des conventions ne s'attache pas au standard qui « résulte d'un processus d'adoption technologique, potentiellement orienté par des comportements stratégiques* » (Bénézech, 1996 : 27) mais davantage à la norme constitutive d'une démarche collective. En effet, « *une norme est la manifestation écrite du résultat d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'entente pour la solution de problèmes répétitifs* (Germon, Marano, 1983 : 105) » (Gardère, 2012, p. 89). Cette distinction nous permet de souligner que « *normaliser ne signifie pas standardiser : à une même norme peuvent correspondre de nombreux produits différents* » (Igalens et Penan, 1994, p. 9). En proposant des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale de dimensions internationale et universelle, l'idée est bien de pouvoir l'adapter à des particularités géographiques, culturelles et sectorielles.

La normalisation est par nature évolutive. Bien que la norme ISO 26000 existe depuis 2010, une procédure de révision est engagée depuis 2013. La procédure de l'ISO fige de façon provisoire les normes pour une période de cinq années. La révision aboutira selon le résultat à faire évoluer les lignes directrices de celle-ci⁵⁷. « *La normalisation ne peut donc être considérée comme un processus figé et la production de normes comme linéaire. Au contraire, il s'agit d'un phénomène effervescent qui ne semble pas encore stabilisé. L'objet même de la normalisation se transforme et évolue de façon répétitive* » (Grenard, 1996, p. 50). Le concept de RSE est un concept en mouvement (Carroll, 1999) : depuis 1953, vingt-trois définitions caractérisent l'évolution des approches (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004, p. 97). Padioleau (1989) précise que « *la définition et le contenu légitime de la RSE restent ouverts et*

⁵⁷ L'enquête systématique ISO, lancée auprès des 164 membres de l'ISO, quant à la révision, la confirmation ou l'annulation de l'ISO 26000, s'est clôturée le 15 mars 2014. Les résultats sont les suivants :

- 20 pays ont voté en faveur de la confirmation : Allemagne, Argentine, Autriche, Canada, Colombie, Costa Rica, Croatie, Espagne, Finlande, Inde, Irlande, Israël, Italie, Japon, Nouvelle-Zélande, Norvège, Pologne, Royaume-Uni, Suède, Thaïlande,

- 1 pays a voté confirmation avec correction d'erreur, Suisse,

- 8 pays ont voté pour la révision : Brésil, Egypte, France, Liban, Malaisie, Maroc, Pays-Bas, USA,

- 5 pays se sont abstenus : Afrique du Sud, Belgique, Chine, Indonésie, Iran.

La décision de confirmation a été prise par l'ISO/TMB en juin 2014 sur la base des résultats de l'enquête systématique et des recommandations de l'ISO/PPO, la Structure Post Publication de l'ISO 26000, qui se réunit le 24 avril 2014 à l'AFNOR. La norme ISO 26000 a donc été reconduite en l'état ?

« sujets à négociation : la RSE est un ordre négocié, toujours susceptible d'être modifié ou altéré par les stratégies des acteurs » (cité par Gond et Igalens, 2010, p. 56).

L'évolution marque aussi l'institution ISO. Celle-ci vient en effet de soumettre au vote le *draft* du *guide pour la prise en compte du développement durable dans les normes*⁵⁸. Ce guide vise la prise en compte du développement durable dans l'élaboration de nouvelles normes, et la révision d'anciennes normes, et assure une forme de cohérence pour les normes spécifiques au développement durable et à la responsabilité sociétale des organisations. Par effet collatéral, ce guide va impacter l'élaboration des futures normes et la révision des normes existantes en obligeant l'ISO à intégrer une approche du développement durable dans son activité de normalisation.

Il faut voir la norme non comme un point d'accomplissement, mais comme la première étape d'une harmonisation de la RSE au niveau international. La norme ISO 26000 apporte une *« définition internationale stabilisée de la responsabilité sociale »* (Gendron, 2011, p. 35). À l'issue d'un processus de révision visant à prolonger l'application de la norme, la réviser ou à l'abroger, l'ISO 26000 vient d'être reconduite en l'état jusqu'en 2016.

1.5. L'ISO 26000, une norme-définition de la responsabilité sociétale

Pour Bernard Billaudot (2010, p. 199), l'ISO 26000 est une *norme-définition* de la responsabilité sociétale. L'auteur évalue la norme ISO 26000 au regard de quatre idéaux-type de normes différentes : la *norme-définition*, la *norme-référence*, la *norme-procédure* et la *norme-règle*. Deux dimensions lient ainsi la notion générale de norme à celle d'objet (cf. tableau 14). La première dimension sert à distinguer les normes techniques relatives *« aux relations entre les hommes et les objets »* (Billaudot, 2010, p. 197) et les normes sociales relatives *« aux relations entre les hommes »* (*Ibid.*). La seconde dimension concerne la convertibilité réciproque entre objets et normes. Une norme peut se convertir en objet (normes de qualification) ou bien un objet peut se transformer en normes (normes d'usage).

Selon cette classification, les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont des *normes-procédures*, puisqu'elles ont vocation à préciser la manière de s'engager. La norme ISO 26000 est considérée en revanche comme une *norme-définition* : elle définit l'objet *« responsabilité sociétale »* en utilisant des références comme celles émanant de l'IOT ou de l'ONU. La norme s'appuie sur ces valeurs internationales véhiculant des idéologies. *« La circulation de ces investissements de forme que constituent les règles comptables favorise aussi la circulation des idées qui les fondent »* (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 117). À l'instar des normes comptables, la RSE véhicule des valeurs, des principes et des idées qui s'adosent à des accords et traités internationaux. Le statut de *norme-définition* peut ainsi avoir des conséquences sur le processus d'appropriation en fonction de la comptabilité entre les valeurs universelles contenues dans la norme et les valeurs organisationnelles. Le terme *« définition »* laisse également sous-entendre

⁵⁸ Draft ISO Guide 82 : *Guide for addressing sustainability in standards*. Le guide a été soumis au vote entre le 18 juin 2013 et le 18 octobre 2013.

que le contenu de la norme ne souffre pas la critique : on ne remet pas facilement en cause une définition.

Tableau 14. - *Matrice des formes de norme*

	Normes de qualification (normes qui président à la qualification des objets) Norme → Objet	Normes d'usage (normes qui président à l'engagement des objets) Objet → Norme
Normes techniques	Normes qui définissent les objets [Norme-définition]	Normes qui disent comment on engage les objets [Norme-procédure]
Normes sociales	Ce à quoi on se réfère pour définir (ou encore qualifier) les objets [Norme-référence]	Normes qui disent qui a le droit d'engager les objets [Norme-règle]

Source : Billaudot, 2010, p. 198

L'ISO 26000 est d'abord une norme de nature descriptive. Elle propose un modèle de comportement en faveur de la conduite responsable que les organisations devraient suivre.

1.6. L'ISO 26000, une norme « hors-norme »⁵⁹ ?

Par cette formule, l'ouvrage collectif consacré à la norme ISO 26000 dirigé par Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée et Marie-France Turcotte (2011), souligne la singularité de cette norme et son caractère atypique (Helfrich, 2011, p. 288). Les contributeurs de ce livre ont analysé les enjeux et les limites de la norme ISO 26000 sous l'angle de plusieurs disciplines des sciences sociales. La norme marque l'évolution du périmètre de la normalisation professionnelle. L'ISO 26000 apparaît comme une nouvelle génération de norme, de nature « politique » (Igalens, 2009), « sociopolitique » et « norme diapason » (Helfrich, 2011), une « norme 'hors norme' » (Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte, 2011), « une méta-norme » (Quairel-Lanoizelée, 2011, p. 129), un « objet juridique non identifié » (OJNI) (Cadet, 2010, p. 405), la première norme de l'organisation cosmopolite (Beck, 2005) ou encore une « norme génétiquement modifiée » (Daugareilh, 2011, p. 147). Ainsi, l'organisme ISO a normalisé « une dimension plus « politique » que technique ou organisationnelle » (Igalens, 2009, p. 99).

Nous avons précédemment remarqué que la norme ISO 26 000 se distingue des normes techniques ou de management. Les principales caractéristiques de la norme ISO 26000 étudiées en font une norme spécifique au regard d'au moins deux aspects : son processus d'élaboration et son contenu. Nous souhaitons cependant aller au-delà de ces deux caractéristiques. Deux

⁵⁹ Selon le titre de l'ouvrage de Capron, Quairel-Lanoizelée et Turcotte, 2011.

autres éléments dévoilent aussi le caractère singulier de la norme : la volonté de ne pas rendre la norme certifiable et la rupture avec le courant « traditionnel » de la normalisation.

Comme toutes les normes formelles ou scripturales, la norme ISO 26000 est d'application volontaire. Elle ne joue pas un rôle coercitif, c'est-à-dire qu'elle possède « *la propriété d'être facultative. De par ce principe non contraignant, elle se différencie de la réglementation qui est, au contraire, d'application obligatoire* » (Grenard, 1996, p. 47). Le point important ayant fait l'objet de larges débats, reste que la norme ne peut être l'objet ou la base d'une quelconque certification. Elle « *n'est ni destinée, ni appropriée à des fins de certification* » (ISO, 2010, p. ix), alors même que la certification semble « *incontournable pour accéder à certains marchés, répondre à des appels d'offres ou encore conserver les clients de l'entreprise* » (Boiral, 2002, p. 34), notamment pour les systèmes de management de la qualité ou de l'environnement de type ISO 9001 et ISO 14001. La reconnaissance qui en découle est la principale source de motivation des entreprises s'engageant dans un audit de certification. Ainsi, lors de l'élaboration de la norme, « *le dialogue et les compromis n'ont pu se construire que parce que, dès les premières étapes du processus, la question de la certification avait été exclue, comme préalable, par les représentants des industriels et qu'ils avaient refusé de traiter uniquement la responsabilité de l'entreprise pour élargir – d'aucuns diront noyer – le débat à l'ensemble des organisations* » (Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte, 2011, pp. 8-9).

L'absence de certification pose la question de l'effectivité de la norme (*ibid*, p. 9). La non-certification semble être à la fois une opportunité facilitant l'introduction de la norme dans des contextes économiques, sociaux et culturels variés, mais elle est également perçue par nombre d'organisations comme un frein à la reconnaissance des efforts entrepris, des ressources mobilisées ; le ROI est incalculable et le *licence to operate* en devient incertain. Il convient toutefois de noter qu'en dehors des normes récentes de management, les normes techniques élaborées par l'ISO sont dans une écrasante majorité non certifiables. La mise en œuvre de la RSE est une démarche d'engagement ne pouvant pas être auditée dans une logique de conformité. La norme ISO 26000 guide une entreprise sur le chemin de la responsabilité sans chercher de résultat à atteindre.

Le Danemark a cependant pris l'initiative de proposer une norme certifiable sur la base de la norme ISO 26000. La norme danoise DS (Dansk Standard) 26001 Système de gestion de la RSE et son guide de spécification DS 26004 ont été proposés dès 2010.

La norme ISO 26000 semble être une innovation en matière de normalisation. Elle représente en quelque sorte une extension de l'objet-norme, de par l'élargissement de son périmètre, sa dimension socio-politique et sa vocation universelle. Au-delà de ces aspects, il importe de comprendre la portée de la rupture introduite par la norme ISO 26000 avec la tradition observée par l'ISO en matière de régulation normative. Cette innovation repose principalement sur la dimension macro-sociétale de la norme et sa démarche holistique. Igalens remarque que « *l'ambition de cette norme dépasse celle des normes précédentes* » puisqu'il « *s'agit avec ISO 26000 d'aller encore plus loin en s'attaquant à la place de l'entreprise dans la société* » (Igalens, 2009, p. 99). Dans la norme ISO 26000, les intérêts de la société seraient assurés par

« *le respect des obligations de toute nature qui s'imposent à l'entreprise (obligations internationales, nationales, conventionnelles, contractuelles) mais aussi par des engagements volontaires découlant notamment de la prise en compte des attentes des parties prenantes* » (*Ibid.*). La norme considère l'importance de l'ensemble des questions centrales et leur interdépendance (ISO, 2010, p. 24).

Cette dimension macro-sociétale singularise la norme en raison de son *caractère substantif* (Igalens, 2009, p. 100). Alors que les normes ISO 9001 et ISO 14001 reposent sur une rationalité procédurale, la rationalité substantive de l'ISO 26000 qui s'appuie sur des valeurs et principes de responsabilité sociétale en fait une norme comportementale pour les organisations. Les sept principes de RSO reposent sur des valeurs fondamentales de comportement permettant de guider les actions et les décisions des organisations. Les principes de responsabilité sociétale correspondent à des valeurs morales telles que la transparence, le comportement, l'ouverture à son environnement pris au sens large, le respect humain et le respect de la légalité. Ces principes tentent de faire contrepoids à certains effets du marché globalisé. « *Ainsi cette norme est la première norme internationale qui, partant du constat de l'affaiblissement des gouvernements nationaux, propose aux entreprises d'assurer de nouvelles responsabilités qui vont bien au-delà de ce qui est communément attendu d'elles : la création d'emplois et de richesses, la production de biens et de services. Cette norme entend fixer le cadre des relations entre l'entreprise et la société en proposant une conception très large et très exigeante de la RSE* » (*Ibid.*).

Enfin, le dernier élément de cette rupture questionne la dimension juridique de l'ISO 26000 que nous avons précédemment évoquée (*cf.* section 1.1.5.). Alors que les normes techniques ou de management n'empiétaient pas sur le droit, la norme ISO 26000 favorise une forme de rapprochement, une proximité nouvelle entre le droit international et la normalisation. L'ISO 26000 est une *norme hybride résultant d'un exercice d'inter normativité* » (Daugareilh, 2011, p. 147) en référence à l'intégration du droit international dans l'univers de la normalisation, « *renversant ainsi pour la première fois et de manière radicale la relation historique entre droit et technique* » (*Ibid.*). En raison de ce rapprochement, mais aussi de sa dimension politique, nous allons maintenant comprendre comment l'ISO a cherché à légitimer son action dans les champs institutionnels qu'elle a investigués.

1.7. Une recherche de légitimité ?

Le courant néo-institutionnaliste (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1995; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002) permet une compréhension du phénomène social dans lequel s'inscrit la norme ISO 26000 et, plus largement, celui de la RSE. Nous avons précédemment remarqué l'existence d'un lien entre responsabilité et légitimité. Il nous apparaît nécessaire d'adopter une conception de notre objet de recherche fondée sur les théories néo-institutionnelles afin notamment de rendre compte de son état circulant. La notion de champ institutionnel, celui dans lequel s'est développée l'ISO 26000, semble apporter une compréhension de la diffusion de la norme.

Le néo-institutionnalisme fonde l'analyse de la RSE « à travers non seulement le prisme de la **normativité** mais aussi celui de la **légitimité** de ses pratiques en tant que réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement [...] D'autres auteurs ont également souligné l'importance d'une telle approche pour l'étude de la notion de RSE (Quairel, 2004 ; Bensebaa, Beji-Becheur, 2005), développant eux aussi plus particulièrement l'influence d'institutions normatives sur les pratiques de RSE » (Borgne-Larivière, Mauléon et Schier, 2009, p. 189).

Outre l'importance prise dans le paysage économique actuel, la normalisation se renforce dans le champ institutionnel. Agnès Grenard (1996) propose de ne plus « envisager la normalisation comme un phénomène autonome ou émergeant ex nihilo. Au contraire, la normalisation est par nature dynamique et il est nécessaire de l'appréhender par le biais de sa dimension institutionnelle. En effet, les normes ne s'inscrivent plus uniquement dans le cadre bipolarisé « producteur consommateur », en fixant des caractéristiques techniques de produits, elles interviennent désormais en tant que facteurs institutionnels, sur le plan des relations économiques internationales » (Grenard, 1996, p. 51). Sans pour autant basculer dans le déterminisme, les travaux néo-institutionnalistes anglo-saxons nous permettent d'éclairer ce phénomène en l'observant sous l'angle de la légitimité. Ce concept de légitimité est central dans les analyses néo-institutionnelles. Son utilisation permet de comprendre à la fois la construction d'une légitimité pour l'institution émettrice ISO (cf. section 1.7.1), mais également de comprendre comment est légitimée la norme auprès des différentes parties prenantes (cf. section 1.7.2.). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée, « la formalisation des règles est garante de l'accès à la légitimation pour les entreprises. Les référentiels de management constituent précisément des normes que les entreprises adoptent volontairement pour donner confiance à leurs clients ou à leurs fournisseurs » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 169).

La normalisation de la RSE selon les lignes directrices de l'ISO 26000 participe à son processus d'institutionnalisation. Corinne Gendron (2000) aborde le concept de RSE en décrivant le phénomène d'institutionnalisation en Amérique du Nord dans les années 1980. Selon le courant *Business & Society*, l'approche « contractualiste » de la RSE repose sur l'interdépendance entre entreprise et société. L'entreprise est une institution sociale qui doit servir la société en vertu de contrats explicites ou implicites. Elle retire de ses actions responsables une légitimité qui fonde son existence, mais s'expose aussi à des sanctions le cas échéant (Gendron, 2000 ; Wood, 1991). La circulation de la norme dans la sphère institutionnelle combine ainsi un pilotage à la fois privé - puisque l'ISO y participe directement - et public, par la voie de la régulation internationale des pratiques des organisations.

Suchman (1995) définit la légitimité comme « une perception ou une acceptation généralisée selon laquelle les actions de l'organisation sont désirables, adéquates et appropriées, à l'intérieur d'un certain système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions »⁶⁰. La légitimité s'acquiert alors en se conformant aux normes symboliques, aux croyances partagées, aux mythes de rationalité et d'efficacité (DiMaggio et Powell, 1983 ;

⁶⁰ Traduit par Linda Rouleau (2007, p. 247)

Scott, 1995). Meyer et Rowan (1977) dissocient la légitimité de l'efficacité en précisant que « *les organisations augmentent leur légitimité et leurs chances de survie, indépendamment de l'efficacité immédiate des pratiques et procédures ainsi acquises* » (Meyer et Rowan 1977, p. 340). La légitimité s'obtient en se conformant aux valeurs et aux constructions sociales (Oliver 1991, pp. 148-149), sans pour autant être couplée avec une recherche d'efficacité. Cette légitimité apparaît comme une valeur-clé de la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 105). En dehors de toute notion juridique, la légitimité distingue pour un temps variable et au regard de ces normes, croyances et valeurs, du conforme et du non-conforme, l'acceptation sociale ou son rejet.

Dans ce cadre de raisonnement, la légitimité demeure un élément central du comportement des organisations. Suchman (1995) analyse les stratégies de légitimation des firmes à travers leur communication avec leurs parties prenantes selon trois formes de légitimité : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive (*cf.* tableau 15). Ces trois types correspondent à deux comportements : l'adaptation ou la manipulation. La légitimité pragmatique repose sur des échanges entre l'organisation et ses parties prenantes. Les échanges apportent une satisfaction de certains besoins des parties prenantes : la légitimité morale se construit par une évaluation normative acceptable de l'organisation et de ses activités en considération de principes, croyances et valeurs socialement reconnus. Cette forme de légitimité suppose que l'organisation soit capable de respecter et de promouvoir l'intérêt général, voire sociétal. La légitimité cognitive considère que les connaissances orientant les actions des membres de l'organisation sont compréhensibles et évidentes.

Le concept de légitimité est intéressant car il est susceptible d'influencer le processus de déploiement et d'appropriation de l'ISO 26000. Les organisations sont en effet sensibles à la légitimité qu'elles retirent d'actions répondant aux attentes de la société.

Tableau 15. - *Typologie de légitimité*

	Actions	Essences
Légitimité pragmatique	Echange	Intérêt
	Influence	Caractéristique
Légitimité morale	Conséquent	Personnel
	Procédural	Structurel
Légitimité cognitive	Prédictibilité	Plausibilité
	Inévitabilité	Permanence

Source: Suchman, 1995, p. 584

Di Maggio et Powell (1983) identifient trois forces poussant à l'homogénéisation des formes et des comportements organisationnels, qu'ils qualifient « d'isomorphisme institutionnel » par opposition à l'isomorphisme concurrentiel. Rubinstein (2006) analyse le développement de la RSE dans le marché de l'ISR auprès des sociétés du CAC 40 à partir des isomorphismes institutionnels. Cet isomorphisme s'exerce par la conjugaison de trois pressions : *coercitive*,

mimétique et normative. Même si elles sont d'application facultative, les normes s'imposent aux organisations. La **coercition** se matérialise par « *les pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et par les attentes de la société dans laquelle l'organisation fonctionne* » (Di Maggio et Powell, 1983, p. 150). Les pressions coercitives en matière de RSE sont indirectement exercées par les pressions sociales, les ONG, mais aussi le cadre juridique comme en France avec la loi NRE, les Grenelles de l'environnement et le décret d'application de l'article 225 loi Grenelle 2 ; mais également l'influence des grands donneurs d'ordres lors des achats et des processus d'appel d'offre. Le **mimétisme** conduit des organisations en situation d'incertitude à utiliser la RSE par opportunité, en adoptant les stratégies et les comportements d'autres organisations. Par ces pratiques d'imitation, des organismes de consulting, des réseaux d'entreprises diffusent des méthodes et outils devenant des standards, alimentant un marché de la vertu (Vogel, 2008). Enfin, en matière de RSE, l'**isomorphisme normatif** correspond aux pressions exercées par les différents acteurs produisant des instruments, référentiels et différents types de normes, dont celles issues des organisations professionnelles. L'organisation ISO, productrice de normes, contribue ainsi à exercer une pression normative.

Afin de poursuivre l'étude de la norme ISO 26000 dans son *état circulant*, nous centrerons désormais notre propos en dissociant la légitimité de l'institution ayant produit cette norme, l'ISO (1.7.1.), de la légitimité de la norme elle-même (1.7.2.). Mettre à jour les mécanismes de cette légitimité, c'est admettre qu'un outil de normalisation de la RSE est encadré dans un dispositif plus large de régulation économique et sociale. Cette focale permet de montrer l'action déterminante de l'organisation ISO lors du processus de production de l'ISO 26000 à travers la construction de sa légitimité.

1.7.1. La légitimité de l'organisation ISO

La normalisation peut être étudiée du point de vue des institutions qui l'encadrent en utilisant le courant néo-institutionnaliste (Meyer and Rowan, 1977; DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 1995; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). Dans un champ donné, la fonction de ces institutions est d'élaborer des normes s'appliquant de manière volontaire aux organisations qui les utilisent et influencent en retour leurs pratiques. La normalisation conditionne les comportements des organisations, tout en coordonnant une action sociétale responsable acceptable. Sous cet angle théorique, la légitimité devient un élément constitutif du processus d'élaboration de la norme.

Les organisations normalisatrices représentent des institutions dont la légitimité croît proportionnellement à l'étendue du périmètre des sujets qu'elles encadrent. L'enracinement des normes dans le champ gestionnaire a des répercussions sur la vie des organisations. L'ISO est devenue dans ce champ un acteur majeur : reconnue comme une institution de normalisation, elle tire sa légitimité d'une double composante. D'une part, elle est l'émanation des organismes nationaux de normalisation ; d'autre part, son travail est reconnu par les utilisateurs de normes. L'ISO joue en particulier un rôle important dans la production des normes scripturales.

Les organismes de normalisation sont aussi devenus des acteurs économiques majeurs. Les normes produites par l'ISO entrent en concurrence avec d'autres normes et référentiels sur un marché international, dans le but de s'imposer comme un « standard » reconnu et largement diffusé. Dans son état circulant, la norme est un produit marchand. Elle répond à une logique de marché, animée par les stratégies des institutions qui les portent et les produisent.

A l'exception de l'électricité et de l'électronique, les normes et référentiels de l'ISO couvrent tous les domaines (Grenard, 1996, p. 50). L'inflation de production de normes scripturales, conjuguée à l'intérêt suscité par les entreprises utilisatrices de ces normes, a permis à l'ISO d'élargir son champ d'action. « *Chaque étape de l'élargissement du champ d'application de la normalisation renvoie à des sujets de plus en plus complexes et subjectifs* » (Helfrich, 2010, p. 53). Dans ce contexte d'élaboration, les institutions normalisatrices n'échappent pas aux lois du marché. Elles doivent produire pour continuer à exister en se démarquant par l'innovation, la communication, afin d'influencer les futurs utilisateurs. La logique de promotion sert la marchandisation des normes.

La crédibilité et la confiance accordées à une production normative sont en relation directe avec la légitimité de sa source (Igalens, 2009, p. 102). Dans cette perspective, « *pour qu'une norme de responsabilité sociétale d'ambition universelle soit légitime, il faut qu'elle émane d'une institution qui elle-même soit légitime, sociétale et universelle (Capron 2006, Bardelli 2006)* » (*Ibid.*). L'évolution du développement des normes pose alors la question de la légitimité de l'organisation ISO à édicter une norme encadrant les relations entreprise-société. L'ISO est-elle une institution dont la légitimité lui permet de s'emparer d'un sujet de dimension socio-politique, complexe, englobant, encore instable - la RSE - afin de le réguler par l'intermédiaire d'une norme ?

La recherche de légitimité des comportements organisationnels a été étudiée en lien avec la RSE (Sethi, 1975). La légitimité permet de répondre aux interrogations portant sur la reconnaissance sociale d'une institution, l'ISO, à s'emparer d'un sujet socio-politique comme la RSE pour l'intégrer dans une norme. L'action sociale est légitime si elle se justifie aux yeux de tous ; or l'ISO, organisme de droit privé, est sorti de son champ de compétences habituel pour traiter d'un concept aux contours imprécis, faisant référence à des valeurs morales et éthiques.

Plusieurs auteurs ont remarqué ce décalage. En effet, « *normaliser le champ de la responsabilité sociétale suppose de penser les relations de l'organisation avec la société ; les questions posées ne sont plus techniques mais politiques [...] et l'ISO est ainsi sorti de son rôle et de son domaine traditionnel de compétences* » (Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte, 2011, p. 7). Jacques Igalens évoque aussi la question de « *la légitimité d'un organisme de normalisation (fût-il international) à proposer une norme qui concerne les relations de toute organisation avec son environnement, c'est-à-dire avec l'ensemble de la société. Jusqu'à preuve du contraire il existe une répartition des rôles au niveau mondial et il incombe à des institutions régionales ou internationales de fixer le cadre des relations entre les acteurs économiques et politiques à l'échelle des régions ou de la planète (Imbs, 2005)* » (Igalens, 2009, p. 102). Isabelle Daugareilh estime que l'ISO a pris un double risque : « *Le premier risque est celui de l'absence*

de légitimité et de compétence pour traiter d'une question éminemment politique, celle de la place de l'entreprise dans la société et dans un contexte de globalisation de l'économie, question pour laquelle on estime que les autorités naturelles de régulation devraient être les institutions internationales (ONU, OIT, OCDE, UE) ainsi que les États. Le deuxième risque touche aux relations avec le droit comme mode de régulation des relations dans la société contemporaine » (Daugareilh, 2011, p. 145).

Alors que la norme n'était pas encore publiée, Igalens⁶¹ (2009) s'interrogeait déjà sur la question de la légitimité de l'ISO à apporter des réponses à des questions de nature politique : « *Ni la composition des structures de l'ISO, ni la procédure d'élaboration des normes internationales ne présentent les garanties et les caractéristiques, notamment démocratiques, que l'on est en droit d'attendre d'un texte qui fixe les relations entre les acteurs de la scène internationales que sont les organisations internationales, les États, les ONG, les entreprises, la nature et les citoyens* » (Igalens, 2009, p. 91).

Pour remédier à ce déficit de légitimité lors de la production de l'ISO 26000, l'action d'ISO a consisté à rendre légitime la norme sur la base du consensus (Billaudot, 2011). La construction multi-parties prenantes témoigne d'une nouvelle forme de consensus dans la procédure d'élaboration normative. L'ISO définit le consensus comme « *un accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet, émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles.* NOTE : *Le consensus n'implique pas nécessairement l'unanimité.* » (ISO/CEI, 2004, p. 20).

Des experts de 90 pays ont participé à l'élaboration de la norme. Ils appartenaient à six groupes différents : consommateurs, pouvoirs publics, industrie, travailleurs, organisations non gouvernementales (ONG) et services incluant le conseil, la recherche, l'enseignement. Fin 2010, le projet rassemblait 99 pays, près de 436 experts et 42 organisations internationales (Helfrich, 2010, p. 220). Enfin, l'acceptabilité de la norme se trouve également renforcée par un ensemble de recommandations adossées à des traités et des conventions existants, élaborés notamment par l'ONU⁶² (la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, le Pacte international sur les droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux Droits économiques, sociaux et culturels, le pacte mondial) et les conventions de l'OIT⁶³. Ces recommandations intègrent les normes internationales de comportement⁶⁴. La légitimité s'est aussi construite par la participation d'institutions internationales au processus d'élaboration de la norme ISO 26000, « *parfois au prix de certains affrontements, notamment avec l'OIT* » (Igalens, 2009, p. 102).

⁶¹ Jacques Igalens a participé à la procédure d'élaboration de la norme en tant que représentants de la catégorie services, conseil, recherche et autre.

⁶² Organisation des Nations Unies, fondée en 1945, en remplacement de la Société des Nations.

⁶³ Organisation Internationale du Travail, créée en 1919.

⁶⁴ Les normes internationales de comportement sont des « *Attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi-universellement reconnus* » (ISO 26000, 2011, p.3).

L'ISO s'appuie sur une réelle notoriété. Elle émet des normes depuis sa création en 1947. L'organisme tire tout d'abord sa légitimité de l'expertise acquise dans la production de normes⁶⁵ et de sa reconnaissance sur le plan international. Pour continuer à s'adapter aux demandes des utilisateurs et de la société, afin d'occuper le marché, l'ISO est contrainte d'innover. Dans une logique d'inflation de la production normative, pour parvenir à publier la norme ISO 26000, l'ISO a su s'appuyer sur sa reconnaissance et sa notoriété. Cependant, la légitimité de l'ISO « à dire la place, le rôle de l'entreprise dans la société est contestable » (Igalens, 2009, p. 103).

Cette large mobilisation des parties prenantes, fût-elle internationale et impliquant les pays « en développement », ne garantit pas la légitimité des participants (*Ibid.*, p. 102). L'ISO a pris des dispositions pour démocratiser (Ruwet, 2011) la procédure d'élaboration, par l'égalité d'accès et de participation des différents représentants au processus. Pour autant, l'égal accès ne rime pas avec égalité d'influence. L'approche multi-parties prenantes a favorisé la prise en compte d'acteurs régulièrement sous-représentés dans l'élaboration des normes ISO, malgré les difficultés inhérentes à ce type d'exercice qualifié de « démocratie délibérative » (Capron, 2011, p. 42). Selon l'auteur, l'absence de diversité linguistique et la question de la représentativité en constituent les principales limites. *La prégnance de la langue anglaise* comme langue exclusive de travail constitue une barrière importante pour mener une réflexion et des échanges approfondis, et ne favorise guère la prise en compte des particularités culturelles (*Ibid.*). Enfin, même si la représentation des pays en développement a progressé lors des assemblées plénières, la présence des pays « développés » demeure prédominante (*Ibid.* pp. 42-43), ce qui ne satisfait pas pleinement le quatrième principe de responsabilité sociétale contenu dans la norme (ISO, 2010, pp. 14-15). Le principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes suppose en effet la représentation et la capacité des parties prenantes à s'exprimer dans un espace de dialogue démocratique, permettant de répondre aux exigences d'une éthique de la discussion, au sens d'Habermas (1992).

La norme elle-même a reconnu que l'équilibre de participation des parties prenantes « s'est vu limité par divers facteurs comme la disponibilité des ressources et la nécessité de maîtriser la langue anglaise » (ISO, 2010, p. vii). Pour Boiral (2008), les normes ISO semblent peu adaptées aux entreprises des pays du sud et accentuent leur marginalisation. L'écart des valeurs culturelles à l'origine de ce constat fait émerger deux principales difficultés. En premier lieu, « *Les normes ISO privilégient un mode de gestion formalisé et systématique qui est au départ adapté aux entreprises formelles, en particulier les grandes organisations* » (Boiral, 2008, p. 54), alors que leur taille est plus petite dans les pays du sud. En second lieu, le taux d'analphabétisme très élevé et la « culture de l'oral » présentent un obstacle à des normes souvent procédurales (*Ibid.*). Ce « sous-développement normatif » peut être observé sous l'angle de la domination et considéré comme une barrière aux échanges. Ainsi, « *la croissance des normes de gestion ISO contribue indirectement à asseoir la domination économique et*

⁶⁵ Fin 2013, l'ISO avait élaboré 19 977 Normes internationales et documents de caractère normatif. Pour l'année 2013, l'ISO a produit 1 103 normes soit 58 793 pages.

Source : <http://www.iso.org/iso/fr/home/about/iso-in-figures.htm>

culturelle des pays du Nord en imposant des pratiques et des valeurs assez étrangères aux coutumes des régions en développement, mais dont l'adoption est de plus en plus nécessaire pour accéder aux marchés internationaux » (Ibid., p. 60).

En évoquant le "*paradigme du système ISO*", Helfrich (2011) souligne la spécificité du rapport à la norme de l'ISO. « *L'ISO n'est pas uniquement une structure institutionnelle. Elle est également une partie prenante centrale de la normalisation* » ((Helfrich, 2011, p. 47). Ce paradigme tient à « *la manière dont ce système s'approprie le concept de norme et conçoit son rôle pour la société* » (Ibid.). Ce rôle semble également être renforcé par les intérêts économiques que certains acteurs participant au processus d'élaboration des normes retirent par la suite ; c'est ce que Brès et Gond (2014) qualifient de « *constitution et [...] valorisation d'un potentiel marchand associé à la norme* » (Brès et Gond 2014, p. 234).

Afin d'approfondir notre réflexion, il semble intéressant de tenter une comparaison avec les travaux de Noël, Blum et Constantinidès (2010). Ces auteurs ont cherché à comprendre si les procédures de normalisation comptable internationale étaient conformes à l'éthique et compatibles aux exigences d'une société démocratique. A travers un questionnement sur la légitimité d'une norme temporaire, l'IFRS 6 (Prospection et Évaluation des ressources minérales) consacrée à l'enregistrement des coûts d'exploration pétrolière, les auteurs ont remarqué que la normalisation comptable internationale « *dépendait largement de rapports d'intérêts entre des acteurs économiques dominants* » (Noël, Blum et Constantinidès, 2010, p. 155). Ainsi, le processus d'élaboration de la normalisation comptable internationale est perçu comme « *éminemment politique est susceptible de poser des problèmes sur le plan éthique* » (Ibid.). La représentation des intérêts des acteurs économiques et sociaux est inégale lors de la négociation, engendrant de fait « *un risque réel de réduire la comptabilité au rang de simple instrument au service de la compétitivité économique de secteurs ou d'acteurs déterminés. Cette conséquence s'oppose ouvertement aux objectifs affichés des normes comptables internationales, à savoir la promotion d'une information financière transparente, comparable et pertinente pour les investisseurs* » (Ibid.). Nous remarquons ainsi que l'analyse de ces auteurs porte sur des interrogations similaires à celles que nous venons d'évoquer. En utilisant les travaux de la philosophie d'Habermas, Noël, Blum et Constantinidès (2010) mettent en évidence que les logiques des acteurs participant au processus de production de la norme tiennent davantage de l'agir stratégique que de l'éthique de communication. « *Tant le mode de fonctionnement de l'IASB, que la composition et les rapports de force à l'œuvre dans le comité de pilotage [...] révèlent une prééminence de l'agir stratégique sur l'agir communicationnel, au sens de Habermas. Si la logique du 'due process' peut réunir en apparence les conditions de réalisation d'une éthique de la discussion (transparence des débats, consultation des différents acteurs impliqués à différents niveaux) [...] la normalisation comptable internationale dépendait largement de rapports d'intérêts entre des acteurs économiques dominants* » (Ibid.). Même si certains thèmes débattus sont de nature éthique, la lutte pour le pouvoir reste prégnante. Axée sur la rationalité communicationnelle, la discussion éthique devrait s'appuyer sur :

- « *une diversité des points de vue des parties prenantes participant à la discussion ;*

- *une égalité des points de vue des parties prenantes participant à la discussion ;*
- *une temporalité longue des liens entre ces parties prenantes et l'entreprise »* (Postel et Rousseau, 2008, p. 141)

Le déficit démocratique a aussi été observé dans d'autres institutions internationales par Boy (2003). Cette faiblesse tend à faire prévaloir les intérêts des groupes de pression les plus puissants, ce qui déroge au processus démocratique (au sens politique du terme. Boy (2003, p. 472) remarque que les accords de création des institutions internationales possèdent une forte charge symbolique et une fonction structurante de ces symboles. La norme peut alors devenir un *mythe rationalisé* (Boiral, 2007). En matière de RSE, Capron et Quairel (2004) estiment que « *L'attraction de la notion sociétale repose largement sur le pouvoir symbolique qu'a acquis la notation financière* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 224). Laufer et Burlaud (1997) avancent que « *la notion de légitimité et de système de légitimité est une façon de spécifier la notion de lien social. Elle suppose l'existence de normes symboliques partagées permettant aux membres d'une société d'interagir de façon coopérative* » (Laufer et Burlaud, 1997, p. 1754).

Cette recherche de légitimité vise en partie à occuper un nouveau champ de normalisation. Elle n'enlève en rien la nécessité de son apport principal, celui de proposer une vision de la RSE au niveau international, et de tenter de réguler les pratiques des organisations. Certaines organisations éprouvent le besoin de s'appuyer sur un outil pour gérer leur RSE. Même perfectible, la norme a le mérite d'exister et de se conformer à des valeurs sociétales universelles. L'ISO 26000 facilitera la comparaison de la RSE au niveau international (Lee, 2008, p. 69). Elle représente « *une avancée considérable, par son ambition et par l'explicitation d'un certain nombre de principes et de domaines qui jusque-là n'avaient jamais été aussi bien exposés* » (Igalens, 2009, p. 103). L'« *approbation par « consensus », c'est-à-dire sans opposition notable, a produit un texte de compromis qui représente une avancée importante sur les concepts et la définition de la responsabilité sociale d'une organisation* » (Capron, Quairel-Lanoizelée, Turcotte, 2011, p. 8). Une autre conséquence de l'existence de l'ISO tient au renforcement du cadre juridique des accords internationaux déjà existant. L'emprise du droit international est « *rendu[e] plus effecti[ve] nonobstant l'inaction et l'inefficacité des moyens mis en œuvre par les États, passeurs habituels du droit international* » (Daugareilh, 2011, p. 147). Enfin, l'application volontaire de la norme contribue également à rassurer ceux qui s'interrogent sur la légitimité de l'ISO à normaliser le concept de RSE (Igalens, 2009, pp. 102-103).

La norme tend à rapprocher les positions culturelles nord-américaines et européennes. L'ISO 26000 « *réalise la synthèse d'une vision nord-américaine de la RS tournée vers la satisfaction des parties prenantes (PP) à l'échelle de l'organisation et d'une vision européenne davantage préoccupée par des attentes sociétales globales et institutionnalisées* » (Bon, 2011, p. 52). Par ce processus, l'ISO participe à une nouvelle forme de pratique organisationnelle. Au regard du nombre important d'acteurs participant à l'élaboration de l'ISO 26000, l'institution ISO est perçue comme une organisation pluraliste de gouvernance internationale de RSE (Helms, Oliver et Webb, 2012; Brès, 2013). Cadet (2010) considère également que la recherche de légitimité de l'ISO « *s'opère par un processus long de négociations internationales au sein de*

l'ISO qui met en place, pour la première fois, une forme de démocratie participative par une approche empirique d'identification des parties prenantes et également de démocratie représentative à l'image des États de droit souverains » (Cadet, 2010, pp. 406 - 407).

Les enjeux de cette norme transcendent l'influence des États et leurs attributs démocratiques. La légitimité d'une institution internationale de normalisation ne remplace pas la souveraineté reconnue aux États, mais « *Dans de nombreux domaines, les États partagent désormais leur souveraineté avec les institutions internationales qui jouent un rôle croissant dans la régulation économique et sociale (ONU, OIT, FMI, Banque mondiale, GATT)* » (Boy, 2003, p. 472). L'émergence d'une société transnationale oblige à repenser le politique. Dans ce cadre, la normalisation participe d'une **gouvernance mondiale étendue** basée sur « *la mise en œuvre de règles communes par une autorité reconnue comme légitime à l'échelle planétaire* » (Abélès, 2012, p. 165). Les recherches portant sur le transnationalisation offrent une lecture des « *effets de la soft régulation dans laquelle des standards et autres normes écrites ont un rôle actif dans la structuration des champs* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 103).

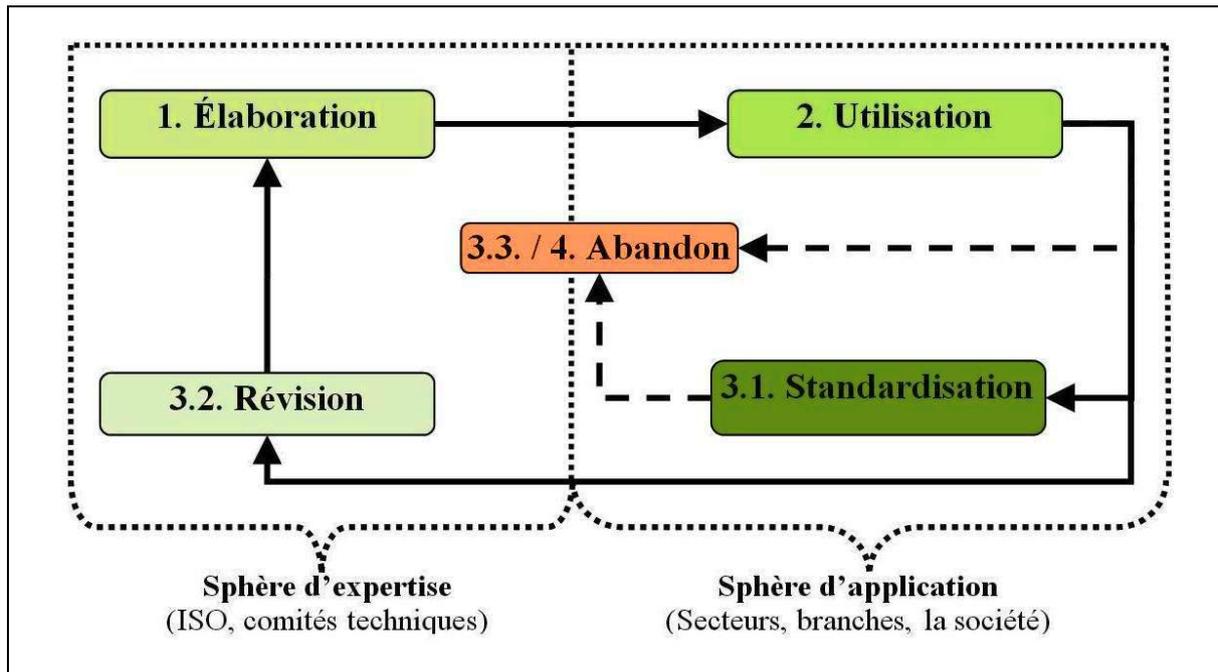
Face aux nouveaux développements normatifs attendus par une partie de la société dans une économie mondialisée, l'ISO s'est assurée une double légitimité. La première est une **légitimité construite** sur la base d'une révision du processus d'élaboration des normes et d'une recherche de consensus. À ce titre, la normalisation bénéficie d'une perception positive, car elle s'adosse au juste et au bien. La seconde légitimité est une **légitimité de substitution**, étant donnée l'incapacité des États et des autres institutions internationales à encadrer le concept de RSE dans sa globalité et à proposer un guide partagé des comportements socialement responsables à destination des organisations. Ce constat marque l'évolution du pouvoir et de la reconnaissance de l'ISO en matière de gouvernance. En tant qu'organisation supranationale, l'institution ISO participe désormais, comme d'autres acteurs, au processus socio-politique de régulation internationale. L'acquisition ou le renforcement d'une légitimité construite et reconnue en RSE ne conditionne pas *de facto* la légitimité d'une nouvelle norme encadrant un sujet socio-politique. Après avoir recherché la légitimité de l'institution ISO à produire une norme de responsabilité sociétale des organisations, nous allons maintenant questionner la légitimité de la norme ISO 26000 en tant que telle.

1.7.2. La légitimité de la norme ISO 26000

Nous distinguons la légitimité de l'organisation ISO, dans la phase de construction de la norme, de la légitimité du produit « norme ISO 26000 » une fois publié. Même si la norme ISO 26000 normalise une conception de la responsabilité sociétale, elle ne tire pas sa légitimité de la société. Nous avons précédemment vu (*cf.* section 1.7.1.) que l'ISO ne tire pas sa légitimité à produire une norme sociétale d'un processus démocratique, mais d'un processus consensuel d'une partie des représentants de la société. La diffusion de la norme assure la légitimité des démarches des entreprises (Boiral, 2008). La légitimité d'une norme fonde ainsi son acceptabilité.

En témoigne la représentation simplifiée du cycle de vie d'une norme (cf. figure 11). Composé de deux sphères principales : « une sphère d'expertise » relative à l'élaboration de la norme, et une « sphère d'application » ; « dans cette dernière, la norme sera utilisée, elle pourra devenir un standard, qui pourra être abandonné un jour, elle pourra être renvoyée en révision... » (Helfrich, 2011, p. 28). Un standard « renvoie aux notions de mesure et d'étalon » (Grenard, 1996, p. 46). Cette vision assure la compréhension des enjeux de l'ISO, dont le principal repose sur la reconnaissance de la norme comme standard de RSE internationalement reconnu.

Figure 11. - Le cycle de vie d'une norme



Source : Helfrich, 2011, p. 29

La question de la légitimité ne se posait pas à l'ISO tant que ses travaux consistaient à élaborer des normes techniques (Igalens, 2009, p. 102). Pour être légitime, une norme doit être reconnue et utilisée par des organisations en dehors de l'institution qui la porte. La légitimité d'une norme comme l'ISO 26000 tient d'abord à sa reconnaissance internationale. Une fois la norme produite, l'ISO joue bien sûr un rôle essentiel dans la diffusion et le rayonnement de la norme, avec l'appui des organismes de certification nationaux (l'AFNOR pour la France) afin de lui assurer un succès commercial. La dimension internationale de la norme s'apprécie en janvier 2013⁶⁶, au regard de sa traduction dans 22 langues et de sa diffusion dans 60 pays. La norme a même été reconnue et adoptée dans les pays ayant voté contre⁶⁷ ou s'étant abstenus⁶⁸.

La légitimité d'une norme consiste à se demander pour quelles raisons les entreprises sont disposées à adopter une norme d'application volontaire telle que l'ISO 26000. Les normes sont

⁶⁶ Source : http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref1691

⁶⁷ Le vote négatif représente 6 % du total des votants. Seuls cinq pays ont voté contre le FDIS. Il s'agit de l'Inde, des USA, de Cuba, de la Turquie et du Luxembourg.

⁶⁸ Onze pays se sont abstenus : Algérie, Australie, Autriche, Bangladesh, Allemagne, Hongrie, Islande, Iran, Nouvelle-Zélande, République de Macédoine et Vietnam.

souvent l'objet d'attentions particulières de la part des organisations qui recherchent une forme de reconnaissance et d'utilité pour continuer à exister et capter de nouvelles parts de marché ou conserver les leurs. Pour des organisations en quête de légitimité, la norme devient un outil de légitimation pour continuer à exercer une activité [*licence to operate*]. Long et Driscoll (2008) ont démontré que l'adoption de codes de déontologie s'inscrivait dans une stratégie de recherche de légitimité dictée par un isomorphisme institutionnel. Observé sous ce prisme, l'ISO 26000 représente un outil de légitimation de la responsabilité sociétale pour les organisations.

Qu'il s'agisse d'ISO 9001 ou bien d'ISO 14001, la certification demeure une valeur ajoutée pour l'entreprise. Cette certification est devenue *une exigence incontournable* pour accéder à des marchés, répondre à des appels d'offres, témoignant de l'importance des pressions commerciales entre les entreprises (Boiral, 2002, p. 34). Même si les normes possèdent un caractère volontaire, elles sont progressivement devenues incontournables pour pérenniser les activités d'une entreprise. L'intérêt est de valoriser la démarche et l'investissement engagés par l'entreprise. Cette valorisation ne va pas de soi dans le cadre de la norme ISO 26000 dans la mesure où cette norme ne peut être l'objet d'un audit de certification.

En prenant l'exemple d'une certification de type ISO 14001, la recherche de la performance environnementale et la quête de légitimité sont les deux raisons qui contribuent à l'adoption des SME (Dohou-Renaud, 2009). Une norme devient un instrument de légitimation, une composante symbolique contribuant au renforcement de l'image de l'entreprise ou de sa marque. Angèle Dohou-Renaud considère que la recherche de légitimité se décline selon trois formes : « la protection de la réputation de l'entreprise, la reconnaissance externe par la certification et l'exemplarité de l'entreprise en matière d'environnement » (Dohou-Renaud, 2009, pp. 354-355). La motivation instrumentale conduit aussi à l'adoption d'une norme certifiable, dans le dessein d'en retirer un avantage compétitif facilitant l'accès à certains marchés.

L'absence de certification semble être un frein à la propagation d'une norme dans le milieu des affaires. Les efforts de légitimation d'ISO sont importants en raison de cette absence de certification. Pour combler ce manque, les auditeurs et certificateurs ont élaboré des systèmes d'évaluation. La norme ISO 26000 est un outil de gestion aidant une organisation à devenir socialement responsable, et non le résultat d'un processus qui consisterait à l'utiliser pour obtenir via un audit, une certification, à l'instar des normes de management de type ISO 9001 et ISO 14001. La norme n'est certes pas certifiable, mais la possibilité de recourir à une évaluation est proposée par de nombreux organismes d'audit⁶⁹, contournant ainsi la contrainte de non-certification pour permettre aux entreprises de valoriser les démarches réalisées. La norme devient alors un instrument de légitimation de la RSE reposant sur un niveau de maturité RS de l'entreprise. Par exemple le modèle d'évaluation AFAQ 26000 repose sur trois critères : la **validité** qui est le degré de précision avec lequel l'évaluation est établie ; le **fiabilité** (fidélité),

⁶⁹ AFAQ 26000 proposé par l'AFNOR, CAP 26000 par Bureau Veritas, VIGEO 26000 par Vigéo, ECOCERT 26000 d'écocert, Performance ISO 26000 de SGS.

à savoir la constance avec laquelle la mesure est établie et son objectivité ; et **le degré de concordance** entre l'analyse/jugement porté par les évaluateurs.

Les organismes de normalisation encouragent donc le développement d'un comportement socialement responsable pour les organisations. L'ISO s'est attachée à combler le déficit d'attractivité de la norme en l'absence de certification, par la diffusion de bonnes pratiques en annexes de la norme. L'ISO 26000 propose dans la section 7.6 d'« améliorer la crédibilité en matière de responsabilité sociétale » (NF ISO 26000, 2010, p. 95). L'AFNOR dispose d'une norme expérimentale, l'XP X30-027 de décembre 2010, pour « rendre crédible la démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000 ». D'autres développements^{70 71} témoignent également de la volonté de l'AFNOR, de traduire et rendre opérationnelles les lignes directrices de responsabilité sociétale par la publication de déclinaisons sectorielles et fonctionnelles de la norme ISO 26000.

Delchet-Cochet et Vo (2013, p. 143) se demandent si la légitimité acquise lors de la publication de la norme ISO 26000 perdurera avec la prolifération des produits dérivés, comme des évaluations ou certifications 26000. Les auteurs précisent d'ailleurs que l'absence de certification laisse une grande latitude à des organismes dont la légitimité serait discutable. Cela pourrait donc entacher la crédibilité de la « marque » 26000. La diversité et la profusion de référentiels déjà existants dans les organisations pourraient également freiner l'utilisation de la norme.

Boiral (2004) analyse les effets de la certification du système de management ISO 14001 selon l'approche néo-institutionnelle. La certification environnementale encouragerait la mise en place de structures formelles sans lien avec les activités réelles de l'entreprise. La logique de conformation aux attentes de la norme permet d'obtenir ou d'accroître une légitimité. « *Les pressions institutionnelles pouvant favoriser l'émergence d'un tel mythe rationnel sont liées, pour l'essentiel, aux caractéristiques intrinsèques des systèmes de gestion certifiés ISO* »

⁷⁰ Liste des guides, outils, déclinaisons fonctionnelles et sectorielles publiés :

XP X 30-027 Décembre 2010 : Rendre crédible la démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000
FD X30-031 Août 2013 : Gouvernance et responsabilité sociétale - ISO 26000
XP X30-029 Août 2013 : Déterminer la priorité des domaines d'action de l'ISO 26000
FD X30-024 Juillet 2014 : Guide pour la conduite des missions de vérification telles que prévues à l'art L. 225-102-1 du code du commerce
AC X30-030 Août 2012 : Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur de l'agroalimentaire
FD X30-028 Mai 2012 : Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication
NF X50-135-1 Août 2012 : Guide d'utilisation de l'ISO 26000 - Partie 1 : politique - stratégie - Fonction Achats
NF X50-135-2 Août 2012 : Guide d'utilisation de l'ISO 26000 - Partie 2 : déploiement opérationnel
ISO 20121:2012 : Systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle - Exigences et recommandations de mise en œuvre
BP X30-034 Juin 2014 : Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 pour les opérateurs de transports publics de voyageurs.

⁷¹ Liste des programmes en cours :

AC X 30-077 : Guide d'utilisation de la norme de responsabilité sociétale ISO en Seine-et-Marne
Réflexion sur l'évolution de l'ISO 26000
Réflexion sur l'articulation entre ISO 26000 et Agenda 21.

(Boiral, 2004, p. 3). Ce constat s'inscrit plus largement dans le concept « d'hypocrisie organisationnelle » (Brunsson, 2003 ; Dumez, 2012) qui exprime le risque de découplage entre les intentions et les réalisations.

La reconnaissance de l'ISO 26000 est fondée sur l'utilisation mondiale de la norme par les organisations et leurs parties prenantes. Les organisations contribuent également à accroître la légitimité de la norme. L'usage de l'ISO 26000 viendrait contrecarrer la crise de légitimité que connaît le modèle d'entreprise multinationale. La légitimité de la norme va dépendre aussi de sa dynamique de propagation. La diffusion de l'ISO 26000 dans les organisations est favorisée par contamination auprès de leurs parties prenantes. Les organisations vont l'utiliser et ensuite la diffuser dans leur chaîne de valeur et leur *sphère d'influence*. La dernière version de la stratégie européenne de RSE et celle de la GRI reconnaissent la norme ISO 26000. Assurer une forte légitimité à la norme, c'est favoriser sa diffusion, sa large adoption et donc sa vente (Henning, 2000; Brès et Gond, 2014).

Brès et Gond (2014) soulignent la double dynamique du *processus hybride* de normalisation à l'œuvre dans le cas de la norme ISO 26000, *régulatoire* et *marchand*. Non seulement l'ISO 26000 porte un *potentiel régulateur* de la RSO, mais elle possède également un *potentiel marchand* « à travers le développement d'une offre de produits et services de consultance autour de la norme » (Brès et Gond, 2014, p. 234).

L'objectif d'une certification est de pouvoir assurer la conformité à une norme ou à un référentiel. Dans la culture anglo-saxonne, le respect des exigences sociales passe par une logique de conformation à une certification sociale. « *L'intérêt d'une telle démarche pour une entreprise donneuse d'ordres est certain : la certification lui assure que le sous-traitant (souvent situé dans un pays du tiers-monde) exerce son activité en conformité avec des normes sociales minimales et garantit (en principe) l'entreprise contre le risque d'une mise en accusation par une ONG occidentale* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 173). Les normes sociales privées comme l'OHSAS 18001, la SA 8000, même si elles demeurent d'usage volontaire, peuvent devenir des normes conditionnant l'accès aux marchés (Reis, 2012).

Pour l'ISO 26000, l'absence de certification peut occasionner un déficit de reconnaissance. La contrainte réglementaire renforce toutefois l'utilisation de normes et référentiels pour inciter une organisation à devenir plus responsable. Lors de la mise en œuvre de la norme, la pression coercitive a un effet contagieux : les grands donneurs d'ordre l'utilisent en premier, et l'imposent ou la recommandent progressivement à leurs fournisseurs. Les normes tendent ainsi à se diffuser par propagations successives. L'adoption de l'ISO 26000 en tant que norme volontaire serait conjuguée à sa reconnaissance par les parties prenantes de l'entreprise de la chaîne logistique (Castka et Balzarova, 2008a, p. 284).

Il paraît évident que la légitimité de l'institution ISO contribue à renforcer la légitimité de la norme ISO 26000. Elle n'est cependant pas donnée : elle se construit progressivement par sa diffusion et son usage. Quatre ans après sa publication, la norme est en voie de légitimation. Les données officielles chiffrées manquent quant à l'utilisation de l'ISO 26000. Les estimations

réalisées en janvier 2013⁷², semblent indiquer que 250 normes ISO 26000 ont été vendues en France depuis la publication de celle-ci, alors qu'environ 10 000 entreprises l'utiliseraient.

La norme ISO 26000 est pourvue de bons attributs pour devenir une référence incontournable au niveau mondial. L'impératif de légitimation de cette norme pousse l'ISO à le rendre incontournable. Il reste maintenant à promouvoir la norme afin de l'imposer comme un standard reconnu internationalement et partagé par les parties prenantes. Sa dimension universelle rend la norme attractive en dépit de son absence de certification. La norme circule dans une dimension transnationale lui assurant un positionnement mondial. Elle favorise la circulation des valeurs, des idées (et idéologies) et des pratiques de comportement responsables. La simple existence de cette norme favorise son expansion par son caractère unique et la propension à s'imposer au détriment d'autres formes de représentation possibles, en déficit de légitimité, car plus partielles et locales, et émanant d'organisations moins reconnues.

Pour résumer le propos développé dans cette section, l'ISO 26000 est bien *une norme hors norme*. Elle représente un objet de recherche singulier. La particularité de cette nouvelle norme est soulignée par de nombreux chercheurs. La norme ISO 26000 marque une rupture avec le courant traditionnellement emprunté par la normalisation professionnelle, jusqu'ici orientée sur la production de normes techniques et de management favorisant le commerce international, et sur la production plus récente de systèmes de management de la qualité et de l'environnement. Notre objet de recherche vient surtout bousculer les repères établis jusqu'à présent. L'ISO 26000 oblige en effet à élargir la représentation du statut de norme dans les entreprises. Elle propose aux organisations des lignes directrices qui, même si elles sont discutables, permettent d'utiliser des principes reconnus et universels de responsabilité sociétale. Ainsi, l'institution ISO est allée chercher avec la norme ISO 26000 un surplus de légitimité lui permettant de normaliser un objet socio-politique.

Pour cerner la particularité de notre objet de recherche, nous venons d'adopter un éclairage selon l'état circulant de la norme ISO 26000. Afin de continuer à observer la trajectoire de notre objet, il reste à se poser la question de son appropriation. Nous allons maintenant observer son inscription dans une entreprise industrielle pour comprendre selon la formulation de notre problématique : **dans quelles conditions l'usage de la norme ISO 26000 peut être un outil de gestion pertinent pour permettre le pilotage et l'appropriation d'une démarche de responsabilité sociétale ?**

2. La norme ISO 26000 : un outil inscrit de responsabilité sociétale

L'*état inscrit* devient le prolongement, la suite logique d'un *état circulant* dans lequel la norme se construit et voit le jour. La circulation des normes dans le champ institutionnel a une influence et des répercussions sur les organisations qui vivent dans ce champ. L'*état inscrit*

⁷² Source : Données orales recueillies lors d'une réunion de la Commission de normalisation AFNOR DDRS. Groupe de Travail « réflexion sur l'évolution du comité de révision de l'ISO 26000 ».

correspond à la phase d'usage de la norme par les organisations, notamment pour « *vérifier si les choix effectués au moment de son élaboration seront acceptés et suivis par les utilisateurs* » (Helfrich, 2011, p. 333).

L'*état inscrit* oriente alors l'analyse sur le « comment » plutôt que sur le « pourquoi » de la mise en œuvre de la norme. Parler d'inscription, c'est « *regarder l'outil et la forme particulière qu'il prend dans son contexte, et de le lier aux acteurs qui sont pertinents pour comprendre ce qu'il est, ceux qui l'ont fait et ce qu'il porte dans la forme où il se trouve* » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 250). L'*état inscrit* correspond à la mise en œuvre de l'outil de gestion et à son processus de réception, de diffusion et d'appropriation individuelle, d'intégration organisationnelle ou de rejet. Observer cet *état inscrit* suppose une approche d'inspiration ethnographique, en raison de son caractère contextualisé à la culture d'un groupe humain.

Dans un *état inscrit*, l'étude de la norme ISO 26000, en tant qu'outil de gestion, peut donc être un prétexte pour explorer son déploiement dans les organisations. Penser l'inscription de l'outil, c'est réfléchir à la fois à son intégration et à son appropriation. Examiner son intégration dans une entreprise ouvre la voie à une analyse plus fine des transformations organisationnelles. D'un point de vue gestionnaire, l'étude d'un outil de gestion normatif devient alors l'occasion d'analyser « *l'interaction entre l'outil de gestion et l'organisation* » (David, 1998, p. 51), mais également d'approcher et de comprendre le changement dans les organisations (David, 1998). C'est aussi le moyen d'investiguer les effets de l'outil sur les fonctionnements organisationnels (Moison, 1997). Dans cette logique, les travaux de Nicole Fazzini-Feneyrol (1995) portent un regard ethnologique sur les dynamiques d'évolution dans les entreprises considérées comme un milieu social. L'entreprise constitue de ce point de vue un « *lieu de construction d'usages et de développement d'actions collectives* » (Fazzini-Feneyrol, 1995, p. 11) qu'il convient d'étudier à l'aune de l'apprentissage du changement, oscillant entre adaptation et singularité culturelle.

L'inscription interroge la manière dont l'outil s'ancre progressivement dans une organisation, mais questionne également ses usages. Nous postulons que l'introduction de la norme ISO 26000 transforme l'organisation dans laquelle elle est instituée, à condition que les acteurs de l'organisation se soient appropriés ladite norme. L'introduction de la norme ISO 26000 comme nouvel outil de management de la RSE n'est pas neutre. Dans cette perspective, nous mobilisons « *des approches de l'action située qui analysent les transformations conjointes à un niveau micro-analytique des activités et de l'appropriation des instruments. Ces approches ont permis de mieux saisir des dimensions essentielles de la gestion moderne que l'analyse des discours ou des récits de vie des managers tendent à cacher* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 30).

L'inscription permet aussi d'observer la capacité de la norme à s'adapter à un contexte particulier. Chaque inscription est unique : elle dépend du secteur d'activité, de l'histoire de l'entreprise, de sa culture et de sa structure. Cette réflexion prend forme dans les questions suivantes : l'universalité de l'ISO 26000, sa dimension conceptuelle prononcée, favorisent-elles son introduction dans des organisations hétérogènes ? Garantissent-elles son implantation dans des contextes locaux et contingents ?

La mobilisation d'une étude de cas longitudinale portant sur l'appropriation de l'ISO 26000 dans une seule entreprise nous permet d'observer la norme dans son *état inscrit* (Chiapello et Gilbert, 2013) sur le long terme.

2.1. Une conduite du changement par l'intermédiaire d'un outil de gestion de la RSE

Les outils de gestion sont capables de s'adapter, évoluer, détecter la nouveauté, aider au pilotage des transformations (David, 1998). Les approches théoriques par les outils de gestion facilitent d'une part la compréhension du processus d'introduction de la RSE par l'ISO 26000, et d'autre part servent à décrypter l'ajustement de l'outil au fonctionnement organisationnel.

L'introduction et le pilotage d'une démarche de responsabilité sociale peuvent donc être appréhendés comme une démarche de changement. L'utilisation de la norme ISO 26000 dans une entreprise est un élément perturbateur du fonctionnement organisationnel. L'intrusion de l'outil provoque une instabilité plus ou moins longue. Cela conduit à nous interroger sur l'interaction entre l'outil de gestion, l'ISO 26000, et l'organisation, le groupe Fleury Michon. Notre position s'inspire des travaux développés par David (1998) sur les outils de gestion et la compréhension de la dynamique de changement. Vue sous cet angle, l'intégration de la RSE relève d'un processus de transformation organisationnel. L'auteur établit un lien entre outils de gestion et changement. Il considère que les outils de gestion permettent « *d'approcher au plus près les mécanismes de changement : parce qu'ils sont producteurs à la fois de connaissances et de relations, parce qu'ils sont vecteurs des représentations, des systèmes de pilotage de contrôle et, in fine, des décisions concrètes, les outils de gestion sont le reflet formalisé et le point de passage obligé de la vie des organisations* » (David, 1998, p. 58).

La littérature sur les outils de gestion permet de dépasser une perspective instrumentale qui en ferait de simple vecteurs de conformation des comportements et, de leur intégration au fonctionnement organisationnel, une question non-problématique (Berry, 1983 ; Moisdon, 1997; Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1996 et 1998). A rebours de cette conception, les travaux précédemment évoqués envisagent que les outils puissent être vecteurs d'apprentissage et de changement. Selon l'usage qui en est fait, les outils de gestion peuvent ainsi être considérés « *comme des outils de pilotage du changement* » (David, 1998, p. 56). Dans cette perspective, la norme favorise alors le passage à l'action, « *l'instrumentation n'a pas seulement un rôle de médiation : elle constitue une forme privilégiée d'intervention pour construire de nouvelles capacités d'action (Joas, 1999), elle participe à la transformation des activités et des organisations* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 6).

Observée sous l'angle du changement, une recherche-intervention portant sur l'introduction d'une démarche de RSE suscite les questions suivantes : que se passe-t-il lorsque la norme ISO 26000 investit une organisation ? Quels sont ses impacts sur le fonctionnement organisationnel ? Comment pilote-t-on la démarche ? Comment évolue la norme au fur et à mesure de son inscription dans les dynamiques organisationnelles ?

La description et l'analyse des mutations organisationnelles résultant de l'utilisation et de l'appropriation d'une nouvelle norme, comme le remarque Berry (1983) à propos de l'instrumentation gestionnaire, invite « à imaginer des procédures d'analyse et de conduite du changement : il n'existe pas de modèle préétabli, pas de rationalité incontestable posée a priori et les bons dispositifs de gestion ne permettent que des compromis acceptables entre des contraintes contradictoires, entre des points de vue ayant chacun sa logique et sa légitimité » (Berry, 1983, p. 42). « Ces approches s'inscrivent dans une critique de la raison instrumentale : la question de recherche n'est pas celle de la conception d'outils efficaces, axiologiquement neutres, censés manifester l'expression de volontés mais, au contraire, de s'interroger sur les effets induits – et souvent inattendus – des instruments sur les dynamiques d'action collective » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 6). Dans une optique de modélisation d'un fonctionnement organisationnel comme réponse à la rationalité limitée dans l'action organisée, « les concepts d'organisation, de dispositifs et de gestion sont intimement liés » (Moison, 1997, p.13). Les outils de gestion se présentent « comme des moyens de relâcher les contraintes de la rationalité limitée » (Ibid.).

Dans un contexte d'accélération des évolutions économiques et sociétales, la RSE peut apparaître pour une entreprise comme un moyen de s'adapter aux contraintes exogènes, comme un élément favorisant la mutation du fonctionnement et des structures de l'entreprise. Tout changement révèle également les tensions et les paradoxes traversant les organisations. Loin d'être neutre, l'appropriation de la RSE permet d'identifier ces tensions et paradoxes. Il en résulte une compréhension utile aux organisations souhaitant adopter la RSE, car elle leur permet de pouvoir identifier ces tensions pour ensuite tenter de les dépasser ou d'en exploiter le potentiel créatif.

En tant qu'outil de gestion, la norme ISO 26000 est *a priori* porteuse de changement. Interpréter l'évolution de l'outil, c'est rendre compte de la dynamique processuelle de changement. Dans la vision de la sociologie de l'innovation, « le changement dans une entreprise peut être compris (en amont comme en aval de son introduction) non à partir de ses vertus intrinsèques mais bien plutôt en appui sur le processus dont il procède » (Amblard et al., 2005, p. 169). Nous utilisons le prisme des outils de gestion pour interpréter ce phénomène organisationnel.

2.2. Observer les usages de la norme ISO 26000 par le prisme de l'appropriation

Nous reprenons dans cette section les récentes questions formulées par de Vaujany (2006) en introduction du cahier spécial sur les outils de gestion. « Comment les outils et objets de gestion sont-ils rendus propres à un usage par les acteurs de l'organisation ? Comment ce qui n'est au départ qu'un "corps étranger" dans la situation de travail est-il progressivement apprivoisé par les gestionnaires ? Comment faciliter ou canaliser le processus ? L'appropriation peut-elle et doit-elle être gérée ? Quelle est la part de local et d'institutionnel dans le processus d'appropriation ? » (de Vaujany, 2006, p. 107).

La littérature distingue plusieurs usages d'un outil de gestion. Moisdon (1997) développe une doctrine de l'usage de l'instrumentation de gestion reposant sur trois configurations :

- « *les outils d'investigation des fonctionnements organisationnels,*
- *les outils de pilotage de la mutation,*
- *les outils d'exploration du nouveau* » (Moisdon, 1997, pp. 8-9).

Aggeri et Labatut (2010) recommandent d'intégrer dans l'analyse des outils de gestion « *les usages de ces instruments en situation et les effets qu'ils sont susceptibles de produire sur les comportements d'autres acteurs. Dans cette perspective, l'instrument n'est pas neutre. Il est destiné à certains usages* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9).

Pour répondre à notre problématique, celle de la pertinence de la norme ISO 26000 comme outil de gestion de la RSE, nous assimilons le déploiement de cette norme à un processus de contextualisation (David, 1996b) qui engage lui-même une dynamique d'appropriation.

L'**état inscrit** oriente l'analyse sur le comment, c'est à dire la manière d'utiliser la norme dans les organisations, et sur le chemin parcouru et sa durée. L'idée d'inscription témoigne du souci d'intégrer la norme dans un contexte dont le caractère est unique. Selon les travaux de Pettigrew (1997, 1985, 1987), l'analyse contextuelle favorise la compréhension d'un environnement organisationnel. La norme s'inscrit dans un environnement organisationnel préexistant pouvant contenir des dimensions favorables à son acceptation, afin qu'elle ne soit pas rejetée mais assimilée par l'entreprise comme l'ont précisé Hatchuel et Weil, « *une technique managériale se met en œuvre par un intense processus de contextualisation ; sa réussite prouve bien plus la présence « d'un terrain » favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l'efficacité de cette technique. On peut exprimer cette même idée en remarquant qu'une technique managériale est par nature triplement inachevée, et que lorsqu'on veut observer en action, c'est autant à elle qu'il faut s'intéresser qu'à ce qui explique la forme singulière qu'elle a prise* » (Hatchuel et Weil, 1992, p. 126). Dans cette perspective, le terme « appropriation » prend alors tout son sens.

Pourquoi recourir à l'appropriation comme grille d'analyse ? Comment évoquer l'utilisation d'une norme dans une entreprise sans en observer son processus d'appropriation ? Observer les outils de gestion à travers le prisme de leur appropriation, c'est se défaire d'une approche purement instrumentale et s'efforcer de dépasser la dichotomie entre conception et usage.

En transposant ces propos à notre objet de recherche, l'appropriation n'envisage plus la norme ISO 26000 sous l'angle de sa simple utilisation à un moment donné, mais envisage la manière dont les individus vont s'en emparer et l'utiliser dans le temps. L'appropriation de la norme ISO 26000 devient alors un moyen d'observer en profondeur un processus temporel de gestion de la RSE par l'intermédiaire des acteurs qui participent à son introduction dans une entreprise. Le prisme de l'appropriation appréhende aussi les outils au travers des acteurs qui les mobilisent (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006). C'est en ce sens que le concept d'appropriation respecte deux des recommandations de Chiapello et Gilbert (2013, p. 28) : **diminuer la séparation** entre la technique et le social, et **multiplier les points de vue** pour ne pas observer l'outil sous un seul angle.

Dans cette partie, notre intention est d'identifier et de mettre en perspective les mécanismes d'appropriation liés à l'utilisation de la norme ISO 26000.

2.3. L'analyse des usages de la norme ISO 26000 à travers le prisme de l'appropriation

Qu'est-ce que l'appropriation ? Comment différencier l'appropriation de l'adoption ? L'adoption relève d'une vision passive, déterministe et parfois simplificatrice de l'utilisation d'un outil par un ou des individus. L'appropriation des outils de gestion permet quant à elle l'analyse processuelle des usages d'une norme.

Afin de comprendre ce que recouvre l'appropriation de la norme ISO 26000, nous introduisons notre propos par une recherche de la signification du terme « appropriation ». La neuvième édition du dictionnaire de l'Académie française précise qu'au XIV^e siècle, *appropriacion* se rapporterait à l'« *assimilation des aliments par l'organisme* ». Depuis le XVI^e siècle, l'étymologie du mot « appropriation » est empruntée au latin médiéval *appropriation* qui signifie l'« *action de s'attribuer des biens* ». Le sens moderne du terme renvoie désormais à une double acception : dans un premier sens il recouvre l'idée **d'adaptation à une situation**. L'appropriation est utilisée comme étant l'« *action d'appropriation, de rendre propre à un usage, à une destination ; état de ce qui est adapté à quelque chose (Adoption)* »⁷³. Dans un second sens, qui tient davantage du droit, l'appropriation renvoie également à **l'attribution de la propriété**. Elle se définit alors comme l'« *action de s'approprier (quelque chose), de faire de (quelque chose) sa propriété (Acquisition)* »⁷⁴. Cette distinction sémantique nous sert à préciser l'acception que nous retenons pour la suite de notre recherche. Conformément aux travaux développés par les auteurs du courant, l'appropriation diffère de l'adoption. Aurélien Rouquet (2011) s'inspire des travaux de Rogers (1983)⁷⁵ sur les innovations managériales pour distinguer les deux termes. Alors que l'appropriation est un processus qui donne lieu à différentes trajectoires, l'adoption semble en revanche plus instantanée. Elle ne sous-tend que deux états possibles : l'adoption ou le rejet (Rouquet, 2011, p. 118). Pour de Vaujany « *l'appropriation est un processus long qui commence avant même l'étape d'utilisation et continue après la première routinisation de l'utilisation* » (de Vaujany, 2005, p. 33). Régis Martineau considère que l'appropriation « *fait référence à la mise en usage, aux pratiques, au quotidien des acteurs de terrain* » (Martineau, 2009, p. 64). L'appropriation est le résultat d'un processus dynamique mettant en relation l'action d'un individu, un acteur, et un objet, un artefact. Nous ne retenons pas le sens donné à la seconde acception, celle relevant de l'attribution de la propriété, car elle nous paraît trop proche de la notion de propriété, qui relève une forme de passivité et de jouissance liée à la réalisation d'une transaction unique, le paiement contre le transfert de propriété de biens meubles ou immeubles. Enfin, l'adoption constitue une simple intégration sans transformation, alors que l'appropriation conduit à une transformation de l'outil par l'organisation.

⁷³ Le Grand Robert de la langue française (1985, p. 484).

⁷⁴ Le Grand Robert de la langue française (1985, p. 484).

⁷⁵ Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press.

A l'origine, « *La notion d'appropriation naît avec les théories classiques du développement technique* »⁷⁶. L'analyse dans une logique appropriative d'un outil de gestion met l'accent sur deux principaux éléments, la temporalité et la contextualisation.

Le premier élément fait référence à la durée de l'appropriation, mais également au cycle de vie de l'outil de gestion. Dans une approche processuelle, la dynamique d'appropriation d'un outil de gestion passe par la prise en compte de sa durée, c'est-à-dire de son cycle de vie (Dominguez-Pery, 2011). La dimension processuelle de l'appropriation montre l'importance accordée aux *cycles d'appropriations successives* (Dominguez-Pery, 2011, p. 28 et 239) et à *l'évolution des formes d'appropriation* (Martin et Picceu, 2007, p. 98) en fonction des ressources et des objectifs de chaque sous-système de l'organisation. L'appropriation d'un outil de gestion est progressive et itérative ; elle évolue dans le temps en fonction de son utilisation par des acteurs.

Le second élément de l'appropriation fait référence à la contextualisation d'un outil de gestion au regard d'un environnement organisationnel singulier. Pour Gilbert (1997), l'instrument de gestion a un rôle de révélateur du contexte dans lequel il s'inscrit. La contextualisation permet de comprendre comment les logiques d'acteurs, les situations vécues à travers l'usage de l'outil de gestion de la RSE peuvent en influencer l'appropriation, la susciter, la contraindre, la valoriser, la freiner, la renverser (désappropriation), voire la rendre impossible. En étudiant le courant des innovations managériales, David (1996) envisage le degré de contextualisation interne comme étant « *un état ou un processus particuliers de transformation réciproque de l'innovation [l'outil] par les acteurs et des acteurs par l'innovation* » (David, 1996, p. 17). Rouquet (2011) suggère d'intégrer également à ce raisonnement le degré de contextualisation externe qui permet d'évaluer la contextualisation d'un outil au sein d'un champ institutionnel, en s'appuyant sur les travaux de la sociologie néo-institutionnelle. En analysant le rôle de l'évolution temporelle de l'appropriation des outils de gestion par les salariés, Martin et Picceu (2007) évoquent un processus complexe de réification/réappropriation s'inscrivant dans les relations entre les outils de gestion et la dynamique de l'action collective. Au-delà de la conception et de l'usage, « *Il n'y a pas un « avant » et un « après » du changement. Ce dernier est fondamentalement un processus continu, et incertain* » (Martin et Picceu, 2007, p. 105). Les auteurs distinguent une phase de *mise en place du système d'action lié au projet* et une seconde qualifiée de « *croisière* ». Cette distinction « *permet de souligner l'existence d'une phase active et explicite de négociation dans la mise en place des outils (phase 1), et d'une phase où ces derniers sont moins directement et explicitement interrogés (phase 2)* » (Ibid., 2007, p. 105).

Les travaux réalisés en sciences de gestion dans le courant des années 2000 proposent « *de dépasser l'opposition conception-usage* » (de Vaujany, 2006, p. 110), et considèrent l'appropriation comme « *une opportunité de repenser les rapports entre conception et usage* » (Grimand, 2006, p. 20). L'appropriation propose un cadre interprétatif qui élargit le regard porté sur les outils de gestion, en repensant leur statut dans la dynamique de l'action collective. Le prisme de l'appropriation nous permet de comprendre comment les objets, outils et dispositifs de gestion sont « *appropriés par les acteurs de l'organisation* » (de Vaujany, 2005, p. 25).

⁷⁶ Préface d'Armand Hatchuel p. 12 dans de Vaujany F.-X., (2005).

L'appropriation des outils de gestion (F.-X. de Vaujany 2005, 2006; Grimand 2006b, 2012) constitue un prisme pour analyser le déploiement de la norme ISO 26000 dans une organisation. En rapprochant le social de la technique, ce concept s'attache à mieux saisir ce qui se joue dans le déploiement de la norme ISO 26000 à travers les acteurs.

Deux théories émergent (cf. tableau 16) des travaux réalisés sur l'appropriation, la théorie de la « *conception à l'usage* » et la théorie de la « *mise en acte* », aboutissant « à une vision spécifique des outils de gestion » (de Vaujany et Grimand, 2005, p. 228). La théorie de la « *conception à l'usage* » aborde l'appropriation de l'outil comme *consubstantielle à sa conception*. Cette théorie semble inappropriée, en raison de la conception exogène de l'objet ISO 26000 dans l'organisation étudiée. Dans la théorie de la « *mise en acte* » des outils de gestion, l'appropriation engage une alternance récurrente entre des phases de conception (re-conception dans le cadre de la norme ISO 26000) et de mise en œuvre de l'outil. Dans cette perspective, « *conception et usages sont alors intégrés dans un vaste processus récursif et continu. Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l'interprètent. Puis un autre collectif ou les mêmes acteurs se réapproprient ensuite l'outil reconstruit, s'engageant séquentiellement dans des rapports prescripteurs-opérateurs plus ou moins forts* » (Idid., p. 226).

Tableau 16. - Deux théories de l'appropriation des outils de gestion

	Théorie de la « conception à l'usage » des outils de gestion	Théorie de la « mise en acte » des outils de gestion
Principe	Conception et usage ne peuvent être distingués. La conception est consubstantielle à l'usage, intégralement comprise dans le processus d'appropriation.	Alternance conception-mise en œuvre. L'appropriation est une « mise en acte » de l'outil.
Processus socio-politiques	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont largement inextricables.	Régulations de contrôle et régulations autonomes sont clairement situées spatialement et historiquement. Elles sont à la base d'une dialectique socio-politique.
Théories intermédiaires	Orlokowski (2000) Ciborra (1999, 2000)	Hatchuel (1996) Lorino (2002)
Prismes théoriques liés	Théorie de la structuration (Giddens, 1979, 1984)	Approches réalistes critiques (Bhaskar, 1989 ; Archer, 1995)

Source : adapté de de Vaujany et Grimand, 2005, p. 228

Dans le cadre de notre recherche, notre rôle de chercheur-intervenant s'inscrit dans un cycle de prescription réciproques (Hatchuel, 1994b) relatives aux activités de conception. La diffusion d'un outil et son appropriation engagent un cycle de prescriptions réciproques : « *Les savoirs, en partie théorique, détenus par les prescripteurs à l'origine du processus, ne s'éprouvent qu'au contact des destinataires de l'expertise ; c'est au cours de ces échanges réciproques qu'ils se contextualisent et prennent un sens concret pour les opérationnels* » (Aggeri et Hatchuel, 1997, p. 244). Nous inscrivons notre recherche doctorale dans ce courant théorique de la « mise en acte » des outils de gestion en observant comment s'acquièrent, se diffusent, se transforment et se maintiennent les principes de responsabilité sociétale d'une organisation lorsque la norme ISO 26000 est mise en pratique.

S'approprier la RSE par l'intermédiaire de la norme ISO 26000 c'est mettre la norme à l'épreuve de son usage, la *mettre en acte*. Pour lier cette réflexion à notre champ de recherche, interroger l'appropriation de la norme ISO 26000 revient à se demander si la RSE s'intégrera aux dynamiques organisationnelles.

L'orientation de notre travail doctoral consiste à repérer les conditions d'usage de la norme ISO 26000 en tant qu'outil de gestion permettant le pilotage et l'appropriation d'une démarche de RSE. Nous questionnons la capacité d'un outil de gestion capable d'apporter un modèle structuré par des lignes directrices, pour accompagner la prise en compte de la responsabilité sociale à l'intérieur d'une entreprise.

L'analyse du processus d'appropriation offre l'intérêt de mettre en perspective les effets de la norme ISO 26000 sur l'organisation, et les tensions qui en découlent. En outre, les apports de notre recherche tiennent également à la mise en exergue des facteurs facilitant son appropriation collective. La littérature sur l'appropriation des outils de gestion présente peu de travaux traitant des facteurs influençant l'appropriation des normes dans les entreprises et examinant la dynamique du collectif dans l'appropriation. Cette appropriation pose ainsi la question de savoir qui s'arroge la norme. Est-ce un concept qui s'observe au niveau individuel, collectif ou organisationnel ? En raison de l'accès au terrain, nous avons pu étudier la dimension collective de l'appropriation par l'intermédiaire d'un comité de pilotage du projet RSE.

2.4. L'appropriation des outils de gestion : un cadre d'analyse

« *Lire les outils de gestion dans une perspective appropriative, c'est s'intéresser à la rencontre de l'acteur et de l'outil, dans le contexte d'une organisation singulière* » (Grimand, 2012, p. 243). L'apport du concept d'appropriation semble adapté pour identifier les relations entre l'outil et les acteurs, mais aussi pour comprendre les mécanismes à l'œuvre dans une organisation lorsque l'introduction d'un instrument gestionnaire modifie et perturbe son fonctionnement. Ce champ semble pouvoir répondre à notre problématique, qui cherche à interroger la pertinence d'une norme de responsabilité sociétale lors de son déploiement dans une entreprise industrielle. Le processus d'appropriation de la RSE à travers l'intégration de la norme ISO 26000 est appréhendé dans sa dynamique temporelle.

Dès lors, l'appropriation est un moyen de dépasser la focale prescriptive dominant les travaux sur les outils de gestion. Elle est alors l'occasion de repenser le statut des outils de gestion (Grimand, 2006, p. 17) : elle élargit également le spectre d'observation de l'outil par différents angles d'approches. Bien que l'appropriation soit usuellement définie comme l'action de « rendre propre à un usage, à une destination » (*Ibid.*), l'auteur en élargit la dimension à « un processus interprétatif, de négociation et de construction de sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective » (*Ibid.*). Cette vision place les interactions entre acteurs et outils au cœur de l'analyse en faisant implicitement référence à l'imprévisibilité des usages : « Nul ne sait ce que peut une organisation. Nul ne sait ce que peut un outil » (Lorino, 2002, p. 23).

Le concept d'appropriation repose sur quatre dimensions issues des différents courants théoriques des organisations. Ces dimensions apportent une vision protéiforme de l'appropriation. Afin de comprendre ce processus d'appropriation, de Vaujany (2006, p. 116) recommande de mobiliser simultanément différents regards (*cf.* tableau 17). Cette compréhension, basée sur trois perspectives, facilite la prise en compte de la diversité des usages de la norme. Nous les présentons ci-après, avant de les parcourir plus en détail dans les sections suivantes.

Tableau 17. - *Trois regards sur l'appropriation*

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
Perspective rationnelle	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est « instantanée »	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théorie micro-économique classique Théories fayoliennes et tayloriennes
Perspective socio-politique	Un outil de valorisation (« une médaille »), de rhétorique (un « argument ») ou d'influence (un « atout »)	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977 ; Sainsaulieu, 1995) Sociologie générale (Bourdieu, 1979, 2000 ; Giddens, 1984 ; Archer, 1982, 1995)
Perspective psycho-cognitive	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psycho-cognitif, l'appropriation est un processus individuel et collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome	Théorie de la rationalité limitée Simon (1975, 1982) Psychologie cognitive de Piaget (1967, 1977) Perspective psychanalytique (Pagès et al, 1992)

Source : de Vaujany, 2005, p. 28

La perspective *instrumentale* trouve sa source dans la tradition rationaliste qui a longtemps régi la théorie des organisations (Grimand, 2012, p. 238). La norme ISO 26000 est perçue fondamentalement comme un instrument servant à prescrire les comportements. Dans ce cadre, la diffusion de l’outil est vécue comme un processus séquentiel et linéaire. Remarquons au passage l’analogie avec le mode de la diffusion des innovations développés par Rogers (1983). La vision instrumentale nie également les effets émergents, voire imprévus qui accompagnent l’usage de l’outil (Berry, 1983; Hatchuel et Weil, 1992 ; Aggeri et Labatut, 2010 ; Oiry, 2011). Du moins, ces derniers sont-ils fréquemment assimilés à une transgression ou bien encore l’expression de comportements déviants.

La perspective *socio-politique* présente l’appropriation comme un révélateur des dimensions politiques structurant les rapports sociaux dans l’organisation. La norme laisse une latitude qui peut révéler ou amplifier les jeux de pouvoir entre acteurs. En tant que *norme-définition* (Billaudot, 2010), la norme laisse une importante latitude interprétative dont les acteurs peuvent se saisir pour servir leurs stratégies individuelles ou collectives.

La perspective *cognitive* envisage quant à elle l’appropriation comme une conduite de changement dans laquelle les schémas mentaux et comportementaux évoluent. L’expérimentation de la norme est ici vécue comme un processus d’apprentissage organisationnel.

Tableau 18. - Comparaison des dénominations des perspectives d’appropriation

de Vaujany (2005, p. 28)	Nature du processus d’appropriation	Grimand (2006, p. 245)	Vision de l’appropriation
Perspective rationnelle	Un processus normalisé, l’appropriation est « instantanée »	Regard rationnel	L’appropriation comme vecteur de rationalisation de la décision et de l’action managériale
Perspective socio-politique	Un acte social, l’appropriation est un processus collectif qui s’inscrit dans la durée	Regard socio-politique	L’appropriation comme résultante du jeu des acteurs
Perspective psychocognitive	Un processus psychocognitif, l’appropriation est un processus individuel ou collectif qui s’inscrit dans la durée	Regard cognitif	L’appropriation comme processus d’apprentissage
		Regard symbolique	L’appropriation comme processus de construction de sens

Grimand (2006) ajoute une quatrième vision de l’appropriation des outils de gestion, la perspective *symbolique* (cf. tableau 18). L’outil de gestion est alors assimilé à « un support

identitaire et un vecteur de construction du sens » (Grimand, 2012, p. 244). La diffusion active des croyances, mythes et idéologies qu'elle engage, favorise la rationalisation par les valeurs sur lesquelles repose la norme conduisant à être attentif à cette dimension symbolique.

L'articulation des quatre perspectives offre une lecture plurielle du phénomène d'appropriation. Tandis que la perspective instrumentale observe l'utilisation de la norme dans un espace restreint et souvent contraint, les trois autres perspectives d'appropriation ouvrent à davantage de subtilité et de liberté pour saisir les différents usages d'un outil.

2.4.1. *L'appropriation dans une perspective instrumentale*

Le regard traditionnel porté sur les outils de gestion consiste principalement en une analyse de leur portée instrumentale. Cette vision remonte aux origines de la pensée gestionnaire. L'école classique de l'organisation a été développée sur un modèle d'Organisation Scientifique du Travail (OST) fondé par Taylor, Ford et Fayol. La rationalité scientifique va ensuite s'enrichir des apports de la théorie des choix rationnels, afin de penser les outils dans une vision instrumentale. « *La logique technique part de l'idée que le monde humain est un ensemble de processus objectivables que l'on cherche à connaître et à contrôler* » (Chanlat, 1998, p. 61). Cette hégémonie de la vision instrumentale dans les approches théoriques et les pratiques gestionnaires marque la volonté de rationaliser les facteurs humains par la technique. Cet enracinement historique et cognitif contraint les sciences de gestion à « *naviguer entre les écueils de la technique aveugle, de l'idéologie pure, de la sophistique généralisée et du scientisme militant* » (Martinet, 1990a, p. 28).

En conséquence, les recherches sur les outils de gestion ont longtemps privilégié une approche instrumentale. L'outil assurerait à lui seul la gestion d'une situation et la résolution des problèmes organisationnels. Cette position apparaît pourtant difficilement tenable. Les approches contemporaines des outils de gestion, de ce point de vue, « *s'inscrivent dans une critique de la raison instrumentale* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 6).

Dans une approche instrumentale, la norme ISO 26000 est un outil de normativité et de rationalisation de la RSE. « *Dans les organisations, un effort considérable de normalisation, de définition des frontières, de clarification des nomenclatures et surtout de contrôle, est sans cesse renouvelé, toutes ces activités étant usuellement regroupées sous le vocable de "rationalisation de la gestion"* » (Berry, 1983, p. 40). Dans le cas d'une norme, la rationalité instrumentale se construit en association avec une rationalité normative qui peut rapidement devenir prescriptive. L'utilisation de l'outil vise alors à la conformation des comportements individuels et organisationnels aux recommandations de la norme, c'est-à-dire aux principes et questions centrales de responsabilité sociétale. « *L'outil de gestion est réputé directement influencer l'action ou les schémas de raisonnement qui y conduisent. C'est un vecteur de rationalisation, de normalisation des comportements* » (Grimand, 2006, p. 15, d'après Lorino, 2002). De fait, la perspective instrumentale « *suppose tout d'abord d'appréhender l'appropriation du point de vue des concepteurs formateurs comme un processus à optimiser,*

à corriger. (de Vaujany, 2006, p. 116). Ce qui est le cas pour l'ISO 26000 comme nous l'avons précédemment relevé.

Dans la logique instrumentale, la question de l'appropriation de la norme ISO 26000 ne se pose même pas. En effet, la norme est censée faire l'objet d'une interprétation univoque ; ses propriétés intrinsèques, la qualité de sa conception initiale importent plus que le réseau social dans lequel elle s'insère.

L'efficacité présumée de la norme est donc implicite. Elle est considérée comme la résultante logique de son utilisation : elle va de soi. La norme est investie d'une *force autonome* (Lorino, 2002). L'outil « *n'a dès lors besoin ni d'être contextualisé ni approprié puisqu'il s'impose à l'acteur. L'appropriation est ici pensée comme non problématique, consacrant l'adage selon lequel « l'intendance suivra »* (Grimand, 2006, p. 15).

Dans la vision instrumentale, nous postulons que l'efficacité de la norme ISO 26000 dépend ainsi de son aptitude à représenter la RSE pour les acteurs. Lorino (2002) précise que « *la pertinence de l'outil est une pertinence ontologique, substantive : elle lui vient de sa finalité (de son exactitude) dans la reproduction et la représentation de la réalité* » (Lorino, 2002, p. 7).

L'analyse de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) s'inscrit dans cette tradition instrumentale. Elle révèle dans le même temps les limites de cette perspective qui entend codifier et naturaliser un concept.

D'une part, les critères théoriques de mesure de la performance semblent difficilement opérants lorsqu'il s'agit d'introduire une mesure de la RSE et de la relier ensuite à des mesures plus classiques de performance financière (Gond, 2006). Les systèmes de mesure métrique de la performance de la RSE sont encore émergents et limités. Déjean et Gond (2004), soulignent à propos du marché de la notation sociétale, « *les ambiguïtés liées à l'absence d'unité méthodologique* » (Déjean et Gond, 2004, p. 17). Dans une approche comptable, l'idée de rendre la RSE quantitativement évaluable nécessite de disséquer la performance en plusieurs composantes : financière, sociale, sociétale et environnementale.⁷⁷ D'autres travaux tentent de compléter cette approche de la performance : ils portent sur des échelles de mesures pouvant s'intégrer aux mesures quantitatives. Ils se matérialisent sous la forme d'indices de pollution, d'indicateurs qualitatifs plus subjectifs comme l'analyse de contenu de rapports annuels, de mesures des discours, d'attitudes des membres de l'entreprise, de valeurs, d'indicateurs de réputation que les agences de notation utilisent (Igalens et Gond, 2003, 2008)

D'autre part, il s'avère difficile de détacher le phénomène d'une approche systémique de l'organisation, puisque la RSE s'insère dans le fonctionnement organisationnel en cours et coexiste avec d'autres composantes. L'organisation est ici observée comme un système complexe dont les communications et les interactions permettent de révéler les nombreux objectifs existants. Son évaluation économique, sa rentabilité, son retour sur investissement

⁷⁷ Nous faisons ici référence aux approches de la comptabilité universelle et à l'outil de performance globale GPS 2.0 élaboré par le CJD, mais aussi à celles, certes plus limitées, sur laquelle repose l'article 225 de la loi Grenelle 2.

semblent impossibles, sinon imprécis. Ainsi, la relation entre engagements sociétaux et performance économique « *ne peut se résumer, [...] à une simple relation entre variable dépendante et variable indépendante, aussi complexe soit-elle* » (Hollandts et Valiorgue, 2011, p. 22).

Enfin, la dernière raison semble tenir à « *l'impossibilité de mesurer la relation directe entre les politiques de RSE et les performances financières de l'entreprise, [car cela] rend toute justification rationnelle illusoire* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 95). « *Engagements sociétaux et performance économique apparaissent alors comme dialectiquement liés l'un à l'autre et les résultats sont incertains et directement liés aux spécificités de chaque entreprise* » (Hollandts et Valiorgue, 2011, p. 22).

Dans une réflexion plus large visant à introduire un changement de paradigme dans le modèle économique dominant néo-classique, le concept de RSE invite à élargir les frontières de la rentabilité financière. La question ne se pose plus uniquement sous l'angle performatif, mais intègre ici des notions de finalité, d'éthique et de sens. La RSE postule en outre qu'un investissement sur le long terme contribue à assurer la pérennité de l'entreprise et à garantir son existence future. L'inscription de la profitabilité⁷⁸ d'une organisation s'élargit au contact du concept de RSE. Ce raisonnement tend donc à traduire la profitabilité dans une dimension temporelle, en privilégiant le long terme, le bénéfice collectif et l'adéquation avec l'environnement externe plus large, celui des parties prenantes.

Animés par des enjeux idéologiques, pratiques et académiques, « *les travaux consacrés aux liens entre RSE et performance financière risquent de prendre la forme d'un processus de validation des croyances idéologiques et managériales* » (Déjean et Gond 2004, p. 22).

Aurélien Acquier (2007b) remarque que le « *développement durable et la RSE renvoient à des mouvements de rationalisation particuliers, dont la logique se distingue d'autres vagues de rationalisation gestionnaires plus communément étudiées* » (Acquier, 2007b, p. 402). Pour différencier ce mouvement particulier de celui des transformations issues des techniques, l'auteur propose l'expression de **rationalisation par les valeurs**. Tandis que dans les rationalisations techniques le processus de transformation de l'organisation vise à réduire le décalage existant entre l'outil et l'organisation, « *Les enjeux associés aux rationalisations par les valeurs apparaissent différents, et renvoient aux processus par lesquels des valeurs sont incarnées en des modèles managériaux concrets (Ibid., p. 402)*. Néanmoins le processus ne garantit pas sa « *capacité à passer de l'incantation à l'incarnation managériale. La rationalisation par les valeurs peut en effet rester à l'état d'idéal normatif politique et social, mais sans fondement managérial concret* » (Ibid., pp. 402 - 403). L'incarnation managériale relève selon nous de l'appropriation. S'agissant de processus de rationalisation par les valeurs,

⁷⁸ Nous n'utilisons pas ici, pour traduire notre propos, l'acception comptable du terme profitabilité tel qu'il est défini par l'INSEE : « La profitabilité est le rapport entre le profit et la production. Le taux de profitabilité donc rapporte le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes (RNC/CAHT) ».

Source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/profitabilite.htm>

Acquier (2007b, p. 403, note de bas de page) identifie une double difficulté : la première est relative à la maîtrise de la diffusion des concepts ; la seconde tient à la prévention des stratégies de dévoiement dans la mesure où la rationalisation par les valeurs est susceptible de *donner naissance à de multiples traductions gestionnaires*.

Raymond Boudon (2012) démontre par ailleurs que la notion de rationalité telle que développée par Jeremy Bentham et Herbert Simon, n'apporte qu'une explication des comportements individuels mus par l'intérêt. « *Il en résulte de cette conception instrumentale que la notion de rationalité ne peut être appliquée ni aux objectifs ni aux croyances de l'individu* » (Boudon, 2012, p. 9). Cela nous invite à nous appuyer sur le concept d'appropriation afin de dépasser les limites de la rationalité instrumentale et d'ouvrir sur d'autres perspectives possibles : socio-politique, cognitive et symbolique.

2.4.2. *L'appropriation dans une perspective socio-politique*

Dans la perspective socio-politique, l'appropriation apparaît comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux. L'appropriation « *implique enfin d'adopter le point de vue des utilisateurs afin de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en actes* » (de Vaujany, 2006, p. 116). Dans cette perspective, « *La séparation entre la technique et le politique est donc un leurre : elle conduit les promoteurs des techniques de gestion à avoir un impact considérable sur la marche des organisations sans en maîtriser le sens, guidés plutôt par une philosophie du "toujours plus" (plus grand, plus rapide, plus précis, plus rigoureux...) et les gardiens des finalités politiques à découvrir trop tard les trahisons de l'intendance ainsi mise en place* » (Berry, 1983, p. 42).

En tant que *norme-définition* (Billaudot, 2010), la norme ISO 26000 laisse une marge d'interprétation dont les acteurs peuvent s'emparer pour servir leurs intérêts et leurs objectifs, leur permettant ainsi de légitimer leurs actions ou leur inaction. D'un point de vue politique, « *toute action peut et doit donc se mesurer à l'enjeu de pouvoir qu'elle mobilise ou peut mobiliser chez les acteurs qui y participent, et à leurs ressources* » (Bernoux, 2009, p. 191). La vision socio-politique s'appuie sur le concept de pouvoir pour comprendre le fonctionnement des organisations (Mintzberg, 2003). Elle conçoit l'organisation comme un lieu où l'exercice du pouvoir est présent en permanence. En théorie des organisations, l'analyse politique s'appuie sur trois courants principaux : l'analyse des coalitions, l'analyse des ressources et l'analyse stratégique (Rouleau, 2007, p. 112). Tandis que les deux premières analyses se focalisent sur le « *pouvoir en tant que résultat [...] l'analyse stratégique examine les relations de pouvoirs en tant que stratégies d'acteurs* » (*Ibid.*). Cette analyse stratégique occupe une place centrale dans la tradition sociologique française des organisations. Philippe Bernoux définit le pouvoir comme « *la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes* » (Bernoux, 2009, p. 178). Selon l'auteur, cette définition évoque la dimension relationnelle du pouvoir. Cette relation « *va au-delà de la délégation. Elle inclut l'idée de réciprocité* » (*Ibid.*) tout en demeurant une *relation déséquilibrée*.

Elle offre ainsi une place importante à l'individu, acteur social actif, dans l'organisation. En sociologie de la bureaucratie, les travaux de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg (Crozier, 1963; Crozier et Friedberg, 1977) sont à l'origine du courant de l'analyse stratégique. Dans son comportement, l'individu est considéré comme un acteur agissant par des *relations de pouvoir*. Les acteurs contraints par une structure hiérarchique pyramidale et un système de contrôle élaborent des stratégies personnelles et collectives imprévisibles pour occuper les *zones d'incertitudes* laissées vacantes par l'incomplétude des règles de contrôle.

L'analyse stratégique « *considère l'action organisée, et non pas l'organisation comme l'objet privilégié des théories des organisations* » (Rouleau, 2007, p. 129). En matière de RSE, la perspective socio-politique requiert également d'observer les rapports de l'organisation avec son environnement, ses parties prenantes - ce qui dépasse le cadre de l'analyse stratégique. L'appropriation de la RSE par l'utilisation de la norme ISO 26000 modifie les relations de pouvoir dans l'action collective, en introduisant de nouveaux enjeux dans la structuration des rapports sociaux parmi les membres du comité de pilotage d'un projet RSE. L'enjeu est de parvenir à décrypter les jeux d'acteurs dans le processus d'appropriation, et la redéfinition de leur marge de manœuvre. Les acteurs appuient l'exercice de leurs pouvoirs sur leurs savoirs, comme le remarque le philosophe Michel Foucault.

L'application du concept de parties prenantes dans une approche socio-politique, conduit à assimiler la RSE à une interface entre l'entreprise et la société (Gond, 2011, p. 47) (*cf.* section 1.1.7. du chapitre II), interface pouvant déboucher sur une relation de convergence ou de domination. Les pratiques de l'entreprise influencent les parties prenantes et les parties prenantes peuvent influencer aussi le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi les choix stratégiques d'une entreprise en faveur de la prise en compte de la RSE « *ressortent plus d'une volonté de la direction que d'un calcul prévisionnel économique* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 234).

Dans une vision socio-politique du processus d'appropriation, l'outil de gestion ISO 26000 sert de miroir pour décrypter les relations et les interactions entre les acteurs internes et les « acteurs » externes que sont les parties prenantes de la société. Déjean et Gond (2004) suggèrent de comprendre la construction de la RSE dans une organisation en concentrant l'analyse sur les jeux d'acteurs et les tensions idéologiques. « *Une telle orientation de recherche est cohérente avec les approches socio-politiques de la stratégie d'entreprise (Martinet, 1984) et le cadre d'analyse de la théorie des parties prenantes (Mercier, 2001 ; Donaldson et Preston, 1995). Ces théories invitent en effet à une relecture de la RSE privilégiant le rôle des parties prenantes dans l'explication de la responsabilité et de la performance sociétale de l'entreprise (Clarkson, 1995 ; Wood et Jones, 1995)* » (Déjean et Gond 2004, p. 24).

Même si nous avons pu rencontrer des parties prenantes externes pendant notre recherche-intervention, notre analyse se centrera sur l'aspect relationnel interne en raison de l'accès au terrain via le comité de pilotage. Dans notre recherche sur le processus d'appropriation, la dimension socio-politique s'incarne à travers les interactions du groupe d'acteurs chargé de

mener à bien le projet de déploiement de la norme ISO 26000. Nous cherchons à comprendre les raisons qui poussent un acteur à s'emparer de la norme.

Une des critiques formulée à l'encontre de l'analyse stratégique est de considérer « *le pouvoir comme la propriété des relations* » (Rouleau, 2007a, p. 129). La relation entre les acteurs, leurs interactions peuvent recouvrir d'autres dimensions que celle du pouvoir. Dans la continuité de l'analyse stratégique, la RSE peut également être observée comme un mode de régulation. La théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1988, 1989) envisage la cohésion sociale d'une organisation à travers l'action collective des acteurs et l'activité de régulation par un système de *règles* internes et externes. La régulation est un processus conjoint qui stabilise la cohésion d'un groupe à travers une *régulation de contrôle* et une *régulation autonome*. La RSE par l'intermédiaire de la norme ISO 26000 prend la forme d'une régulation de contrôle, car elle représente une règle extérieure qui vient perturber la structure des règles sociales existantes dans le groupe.

Les interactions des acteurs dans un groupe peuvent aussi être observées en mettant en exergue les notions d'équilibre et de compromis, dans une approche conventionaliste. En s'appuyant sur la subjectivité des représentations des acteurs, Moisdon (1997, p. 22) remarque que les outils de gestion intègrent également une part de convention. La théorie des conventions s'intéresse aux accords et coopérations entre les acteurs dans l'action organisée et à l'élaboration d'un compromis. Un angle particulier a été apporté pour analyser les effets d'une norme de management de la qualité. Pierre Yves Gomez (1994, 1996) a porté une attention particulière à l'objet « qualité » en tant qu'outil de gestion. Son travail analyse la norme ISO 9001 comme une convention de qualité. La théorie des conventions permet d'observer les ajustements et négociations entre l'organisation et ses parties prenantes, mais aussi entre les individus à l'intérieur même de l'organisation. La norme devient alors une convention partagée dans l'organisation et dans les interactions de l'organisation avec son environnement. Cette approche envisage les normes comme des « *dispositifs de coordination sur lesquels s'appuient les acteurs pour ajuster leurs actions* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1994, p. 11). En tant que convention, la norme est « *un dispositif cognitif construit collectivement, un vecteur d'information descriptif ou prescriptif* » (Gardère, 2012, p. 89). Limitant son analyse à des relations marchandes et industrielles, Bénézech s'est intéressée à la dimension conventionnelle des normes. Selon l'auteure, une norme est un « *dispositif cognitif collectif construit par une communauté sur la base de négociations* » (Bénézech, 1996, p. 41). La norme « *crée des relations d'interdépendance et se donne à voir comme « une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes. Elle délivre un énoncé, une information sur les comportements mimétiques des adopteurs, et se réalise dans un dispositif matériel* » (Gomez, 1994 : 118) » (Gardère, 2012, p. 89). Toutefois, la théorie des conventions « *tend malgré tout à confondre la dynamique « reposant sur la capacité de l'acteur à s'approprier les règles collectives auxquelles il participe pour les orienter dans une direction qui lui est plus favorable* » (Amblard, 2003 : 140) avec l'espace régulé ou normé qui encadre toute situation » (Ibid., p. 90).

La perspective socio-politique de l'appropriation va nous permettre de comprendre le rôle joué par les membres du Copil dans le projet, leur interprétation, leur degré d'implication et leur

relation dans la dynamique collective de celui-ci. L'outil de gestion norme ISO 26000 introduit une perturbation, un changement qui amène l'acteur à rejouer le jeu social. Il s'agit de comprendre l'impact de l'outil de gestion sur les rapports sociaux et politiques dans l'organisation.

2.4.3. *L'appropriation dans une perspective cognitive*

Dans la perspective cognitive, les outils de gestion sont envisagés comme un support potentiel d'apprentissage individuel et organisationnel. L'appropriation est perçue « *comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à un usage* » (de Vaujany, 2006, p. 116). Les outils deviennent un vecteur d'apprentissage. Dans le cadre de cette vision, la norme ISO 26000 apporte des connaissances RSE aux organisations. La norme devient « *un moyen privilégié d'activation de nouveaux apprentissages* » (Aggeri et Hatchuel, 1997, p. 217). Pour Frédéric Leroy (1998) « *l'apprentissage peut être compris comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement, comme une transformation du corpus de connaissance organisationnelle ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation* » (Leroy, 1998a, p. 2) . Ce processus d'apprentissage est double, à la fois individuel et collectif. Selon nous, l'apprentissage organisationnel est la résultante des apprentissages individuels. Ce sont d'abord les individus qui sont en situation d'apprentissage.

La dimension cognitive pose les questions suivantes : comment les acteurs comprennent et s'approprient la norme ? Comment l'intègrent-ils dans leurs pratiques quotidiennes ? À l'échelle globale, comment se diffusent les connaissances RSE dans l'organisation ? Comment la dynamique d'apprentissage évolue dans l'organisation ?

Dans l'appropriation individuelle, la perspective cognitive révèle le lien existant entre appropriation et apprentissage. L'appropriation du concept de RSE par l'utilisation de la norme ISO 26000 relève d'une dynamique d'apprentissage. Dans ce processus de déploiement de la norme, l'expérimentation de l'ISO 26000 est alors vécue d'abord comme une occasion d'apprentissage individuel nécessaire pour diffuser ses lignes directrices dans une organisation et faciliter leur usage. Lorino (2002) précise l'existence de la relation entre outil et apprentissage : « *Mais l'outil n'impose pas seulement des contraintes à l'action et au processus d'apprentissage : il facilite le processus d'apprentissage des acteurs (de même qu'un bon manuel peut faciliter un processus d'apprentissage), par sa fonction sémiotique : il fait sens, il permet de mobiliser des schémas interprétatifs et tout un répertoire d'expériences propres de chaque acteur. Il facilite le processus d'apprentissage, mais il ne s'y substitue pas. L'outil ne dispense jamais du processus d'apprentissage* » (Lorino, 2002, p. 18). La compréhension cognitive « *suppose également d'aborder le point de vue des utilisateurs, de comprendre l'appropriation comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à un usage* » (de Vaujany, 2006, p. 116).

Un outil de gestion oriente également les apprentissages organisationnels (Aggeri, Hatchuel et Lefebvre, 1995; Moisdon, 1997). Le processus d'appropriation nous donne ici l'occasion de

pouvoir étudier de manière dynamique une expérience d'apprentissage collectif d'un groupe restreint, le comité de pilotage du projet. Crozier et Friedberg (Crozier et Friedberg, 1977, p. 391) postulent que le changement est un apprentissage de nouvelles formes d'action collective. Cet apprentissage devient alors une « *découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles rationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives* » (Ibid., p. 392).

Au regard du courant théorique de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 2002), nous assimilons la norme ISO 26000 à un outil de gestion des connaissances RSE, support et moteur d'apprentissage. Dans la perspective cognitive, nous nous intéressons aux modes d'apprentissage et aux modalités d'incorporation des savoirs RSE provenant de la norme. L'apprentissage de la RSE par l'utilisation de l'ISO 26000 modifie les représentations, les interprétations, les savoir-faire et les pratiques des acteurs.

La théorie de l'apprentissage organisationnel repose sur « *un contenu d'information ou produit d'apprentissage ; un processus d'apprentissage qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information; et un apprenant à qui le processus d'apprentissage profite* » (Argyris et Schön, 2002, p. 24). L'apprenant peut être un agent ou une organisation. Argyris et Schön (2002) distinguent trois niveaux d'apprentissage : l'individuel, le restreint et l'organisationnel. Selon les auteurs, il existe en revanche seulement deux processus d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle et en double boucle. L'apprentissage en simple boucle est défini par « *l'apprentissage opérationnel qui modifie les stratégies d'action ou les paradigmes qui sous-tendent les stratégies, mais ne modifie pas les valeurs de la théorie d'action* » (Ibid., p. 43), tandis que l'apprentissage en double boucle « *induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes* » (Ibid., p. 44). Dans une de ses finalités, l'appropriation de la RSE doit parvenir à un apprentissage en double boucle pour modifier les cadres de référence de l'organisation. Les routines organisationnelles défensives sont identifiées comme des obstacles au processus d'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'envisager non plus les apprentissages dans un rôle passif, celle des routines comme un lieu d'inscription des apprentissages, « *mais dans un rôle plus actif, dans lequel ils apparaissent surtout comme un moyen privilégié d'activation de nouveaux apprentissages* » (Aggeri et Hatchuel, 1997, p. 217).

La distinction entre *espoused theory* (théorie officielle, usuelle) et *theory in use* (théorie d'usage, pratiquée ou effective) formulée par Argyris et Schön (2002), est l'occasion de constater les écarts dans l'apprentissage. En effet, l'analyse par les outils de gestion semble utile pour « *mieux comprendre les écarts entre le dire et le faire, ou entre les théories professées (espoused theory) et les théories effectives (theory in use)* (Argyris et Schön, 1978) » (Acquier, 2007, p. 9). Pour notre travail de recherche, elle représente l'avantage de pouvoir mettre en perspective le déclaratif, les intentions de Fleury Michon et la pratique de la norme par le comité de pilotage afin de comprendre et analyser les difficultés, les enjeux et les tensions rencontrés. Les travaux sur l'apprentissage organisationnel permettent d'interpréter les décalages entre discours et pratiques de RSE (Gond et Igalens, 2010, p. 6).

En sciences de gestion, l'apprentissage est orienté par l'action collective. Dans le cas étudié, nous n'explorons pas les caractéristiques de l'apprentissage. Nous ne distinguons pas le courant comportemental du courant cognitif développé dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel. Nous concentrons notre analyse sur la manière dont l'apprentissage opère dans l'organisation. Celui-ci va dépendre de la réceptivité des acteurs, c'est-à-dire de leur capacité à penser le changement, à juger de l'efficacité du projet de RSE et de la pertinence de l'ISO 26000 pour conduire ce projet.

L'expérience demeure une source incontournable de l'apprentissage organisationnel (Levitt et March, 1988). Ainsi, la connaissance engendrée par l'apprentissage est matérialisée et comprise dans des routines organisationnelles. L'apprentissage est considéré comme une assimilation des connaissances. Cependant, *« L'apprentissage ne peut sans doute se limiter à la codification et à la dissémination des savoirs. L'explication ou le transfert ne garantissent pas son efficacité. L'apprentissage a sans doute besoin d'un espace de non-exprimé pour pouvoir se déployer pleinement. Cela signifie que les processus d'apprentissage ne peuvent totalement être organisés sous peine d'être stériles. Mais l'apprentissage repose aussi sur une intrication du tacite et de l'explicite et une analyse des pratiques. Le processus d'explicitation permet alors de repérer les dysfonctionnements et de créer des représentations ou des connaissances communes »* (Leroy, 1998b, p. 264).

Support de connaissance, l'outil active les apprentissages. En se référant à un indicateur comme outil de gestion, Aggeri et Hatchuel (1997) précisent que celui-ci *« n'apparaît pas comme un outil normatif qui s'impose à des agents passifs, car il ne saurait survivre de façon autonome. Il doit être au contraire accepté collectivement et amélioré sans cesse sous peine de disparaître. Finalement, il agit surtout comme un modèle de connaissance qui construit une représentation commune, qui mobilise les acteurs sur des objectifs partagés, qui permet de catalyser les efforts d'apprentissage et qui se modifie, en retour, par ces apprentissages »* (Aggeri et Hatchuel, 1997, p. 238).

Les liens entre apprentissage, outils de gestion et intervention en entreprise ont déjà fait l'objet de nombreux travaux (Moisdon 1997, 2010; David, 1998). Aggeri et Hatchuel (1997) ont ainsi cherché à étudier *« les instruments de gestion qui sont mis en place pour stimuler, construire et piloter ces apprentissages »* (Aggeri et Hatchuel, 1997, p. 217). L'ISO 26000 vit une double existence. Elle norme les comportements, crée et propage des savoirs (Moisdon, 1997, p. 8). La normalisation joue alors un rôle dans la dynamique d'apprentissage des organisations.

Comment la connaissance pratique de la RSE, mobilisée par la norme ISO 26000, participe-t-elle à une démarche d'apprentissage ? Le processus d'appropriation active des connaissances nouvelles dans un environnement restreint, le comité de pilotage, en mode projet. La norme facilite la compréhension de la démarche RSE et assure un transfert de connaissances formalisées lors de sa conception. La norme est un texte de connaissances codifiées, qui lors de sa mise en œuvre dans une organisation, active et transforme des savoirs. Armand Hatchuel (2000) développe le lien existant entre *Savoirs* et *Relations* sous le concept de *principe S/R*. L'auteur avance que les *Savoirs* et les *Relations* sont inséparables. La circulation des savoirs

dans une organisation transforme les relations avec les autres membres de ladite organisation. À l'inverse, les relations modifient également les savoirs organisationnels. La norme assure le partage et la diffusion des connaissances dans l'organisation par l'intermédiaire du Copil, mais l'enjeu reste l'acquisition, la maîtrise et la diffusion des savoirs (Hatchuel et Weil, 1992, p. 16) ; même si nous ne sommes plus dans le cadre des systèmes experts.

Raisonnement en termes d'apprentissage, c'est considérer la norme comme une source de connaissances. L'attitude des apprenants face à cette connaissance demeure primordiale. David (1998) propose de passer d'une conception normative à une conception interactive des outils de gestion. La rationalité interactive en rapprochant l'individuel du collectif, devient « *féconde pour traiter des problèmes d'apprentissage organisationnel en prenant en compte, simultanément et dans un processus de construction réciproque, à la fois le niveau individuel et le niveau collectif* » (David, 1998, p. 52).

À l'appui de ces éléments théoriques, nous postulons que l'outil de gestion « norme ISO 26000 » facilite l'apprentissage de la RSE. Dans ce cadre, l'apprentissage devient un processus de propagation et de diffusion des valeurs et des principes de RSE à l'intérieur de l'organisation. Comme le souligne Leroy (1998), la dimension pédagogique et collective de l'apprentissage nous semble déterminante lorsqu'il s'agit d'intégrer des connaissances aussi étendues que celles relatives à la RSE. Elle facilite et dynamise la coordination des apprentissages individuels dans un apprentissage collectif.

2.4.4. *L'appropriation dans une perspective symbolique*

La perspective symbolique appréhende les outils de gestion dans une dimension qui tient à leur signification et leur identité. Les outils projettent une double apparence. Ils sont à la fois matériels et symboliques (Berry, 1983). Dans le cadre de cette vision, la norme ISO 26000 devient un outil de construction du sens par l'utilisation de la RSE.

« *La nature symbolique est fondatrice de l'outil de gestion* » (Lorino, 2002, p. 20). Appréhender cette dimension symbolique suppose un effort pluridisciplinaire. La symbolique intéresse en effet les sciences du langage, de la psychanalyse, l'anthropologie, la sémiologie et la philosophie. Pour notre recherche, nous utilisons seulement les réflexions développées en théories des organisations s'intéressant aux artefacts, aux valeurs, aux croyances et aux symboles (Rouleau, 2007). L'outil de gestion est considéré comme une construction artificielle au sens de Simon (1974), par opposition à ce qui relève de la nature. L'univers symbolique est souvent oublié, méconnu en sciences de gestion, pourtant « *... la gestion est d'abord et surtout production/utilisation d'artifices, de signes et de symboles* » (Martinet, 1990, p. 10).

La sémiotique ne s'attache pas à l'étude de la rationalité. Toutes les actions d'une entreprise ne concourent pas de manière rationnelle à la production d'un bien ou d'un service. Décoder et reconnaître le sens particulier des décisions et comportements, revient à mettre en évidence les caractéristiques symboliques et les valeurs organisant un système collectif. « *Comme tout univers social, le monde de l'entreprise est également un monde de signes, un espace où*

différents langages s'entrechoquent, un théâtre où se jouent des comédies, des tragédies et des drames, une réalité plus ou moins imaginaire, un univers d'où sortent des significations multiples qui donnent un sens aux diverses actions. Mais là encore, au nom de la rationalité et de l'efficacité, cette réalité est la plupart du temps occultée ou réduite, bien souvent, à des slogans vides de sens » (Chanlat, 1998, p. 91).

L'analyse de la culture et des symboles organisationnels s'est bâtie sur les critiques de la rationalité. Ainsi, « *les analyses du courant symbolique chercheront à restituer les significations qui émergent du terrain sans aucun souci de productivité ou d'efficacité* » (Chanlat, 1998). Le regard porté par de Vaujany (2004) sur l'appropriation des outils de gestion nous semble incomplet car il n'envisage pas les outils de gestion sous cet angle de la symbolique. Grimand (2005, 2012) ajoute aux trois visions précédemment étudiées une quatrième portant sur l'aspect symbolique de l'appropriation.

Selon nous, la perspective symbolique favorise la compréhension du comportement humain et du collectif dans les organisations, parce qu'elle permet d'aborder la question du sens de l'action.

Cette perspective nous apparaît d'autant plus incontournable lorsque l'on s'intéresse au concept de RSE et à l'éthique dans les organisations. Jean-François Chanlat (1992) souligne l'absence d'intérêt de certains chercheurs pour les études comportementales. « *En général, largement réfractaires à une vision behavioriste, les chercheurs de langue française sont demeurés très méfiants par rapport à toute idée qui s'apparente à une version plus ou moins sophistiquée du vieux schéma stimulus-réponse. En donnant de l'importance à des phénomènes qui relèvent avant tout de la subjectivité humaine, de l'inconscient ou de la symbolique, ils demeurent majoritairement critiques par rapport à toute conception qui ne tente pas d'aller au-delà des phénomènes observables* » (Chanlat, 1992, p. 112). De fait, « *Reconnaître la dimension symbolique des outils de gestion, c'est aussi admettre qu'ils puissent donner lieu à un investissement affectif* » (Grimand 2006, p. 19).

La symbolique tient également à l'identité organisationnelle. Les symboles sont contextuels et donc dépendants des représentations sociales du groupe d'individus qui les porte, du territoire d'inscription et de la culture du secteur d'activité. Pour Ghertman (1999), l'identité organisationnelle repose sur la culture, le style de leadership et la personnalité du dirigeant, ainsi que sur des fondements économiques, socio-culturels et une politique de l'identité. La culture « *est composée par les productions symboliques et l'imaginaire organisationnel* » (Ghertman, 1999, p. 74). Selon l'auteur, les valeurs, les mythes, les rites et les tabous sont les quatre éléments constituant les productions symboliques. La dimension symbolique permet d'envisager l'analyse des valeurs contenues dans l'organisation au regard des valeurs contenues dans la norme ISO 26000.

La dimension sémiotique nous dévoile des outils de gestion imprégnés de sens. « *Comme tout signe, dès lors, [l'outil] a une double nature : celle de constituer un objet, un artefact engagé physiquement dans l'action, et celle de constituer un schème d'action, un concept, dans la*

pensée du sujet » (Lorino, 2002, p. 13). En tant qu'artefact, l'outil endosse un statut de symbole, médiateur d'une signification dans un milieu social (celui de l'entreprise). Non seulement le capital symbolique d'un outil de gestion est chargé de sens, mais l'outil en produit également par lui-même. Dans une approche sémiotique des outils de gestion, Lorino (2002) analyse l'interaction entre l'outil et le social, au-delà de sa dimension matérielle. L'interprétation devient possible lorsque l'outil entre en contact avec le social, dans son interaction avec un collectif. « *Lorino considère l'outil de gestion sous sa forme interprétée et instrumentalisée. Tant qu'il n'est pas interprété par l'acteur, l'outil est un simple artefact sans signification. Il devient « instrument » dès lors qu'il subit une interprétation située dans le temps et dans l'espace de la part du sujet agissant : l'outil instrumentalisé devient alors porteur de sens* » (Teyssier, 2011, p. 86).

L'outil est donc à la fois porteur de signification et d'imaginaire. La littérature sur la RSE élude la question des interactions entre l'outil de gestion et les acteurs (Acquier, 2007a) et passe à côté de la construction du sens pour mettre en action l'outil (Riot, 2013, p. 101).

La dimension symbolique est aussi présente dans l'approche néo-institutionnelle. Meyer et Rowan (1977) remarquent que les structures, les règles et procédures organisationnelles sont porteuses de croyances et constituées de dimensions symboliques. Pour Lorino (2002, p. 13), la vision sémiotique repose donc sur un schéma triadique, inspiré par Pierce, mettant en relation un *objet* (interprété), un *schème interprétatif* (concept, registre de sens, grille d'interprétation), et un *signe* (mis à la place de l'objet pour le registre de signification mobilisé). Tandis que l'approche cognitive repose sur le face à face objet-signe, l'approche sémiotique intègre quant à elle un troisième élément, le *schème interprétatif*.

Dans la perspective symbolique, les outils de gestion sont des « *vecteurs de construction de sens* » (Grimand, 2011, p. 59 ; 2012, p. 244). Cette réflexion est issue de l'apport des travaux de Karl Weick (1995) sur le *sensemaking*. Selon lui, la construction de sens (*sensemaking*) est un processus à travers lequel un observateur percevant des traces, des signes et des signaux, parvient à les interpréter. La construction de sens fait référence à « *la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel les individus construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles* » (Rouleau, 2007, p. 143).

L'activité mentale permet aux individus de structurer l'interprétation des signes perçus et de leur donner du sens. Le concept de *sensemaking* semble pouvoir être utilisé « *pour approfondir la manière dont les PME se représentent elles-mêmes en tant qu'organisations socialement responsables, à partir d'un ensemble commun aux salariés composés de comportements, d'outils, de perceptions perçus comme illustratifs et représentatifs de l'identité de l'entreprise* » (Gabriel, Baret, et Schäfer, 2012, p. 27). Nous pensons que cette piste convient à notre recherche sur l'appropriation de la norme ISO 26000 dans une entreprise de taille intermédiaire. Fassin, Van Rossem et Buelens (2011) ont étudié, à l'appui d'une analyse de contenu, la compréhension des notions de RSE et d'éthique des affaires par vingt-trois propriétaires dirigeants de PME interviewés, et le sens qu'ils accordent à ces concepts. En s'appuyant sur trois dimensions (cognitive, linguistique et conative), Basu et Palazzo (2008) proposent un modèle processuel

de construction de sens (*sensemaking*) de l'organisation, en expliquant comment les gestionnaires pensent la RSE, et agissent à l'égard de leurs principales parties prenantes.

L'appropriation, dans sa perspective symbolique, s'attache également au sens dans l'analyse de l'organisation. Le partage de sens représente une des finalités de l'action collective. Selon Chanlat (1998) « *la question du sens est associée non seulement à la question des significations, mais aussi à celle de la direction, la technique n'ayant, en elle-même, aucune finalité* » (Chanlat, 1998, p. 57). Savall et Zardet (2004) estiment fécond le rapprochement entre le sens donné à l'action collective et l'outil de gestion. « *L'opposition est fréquemment faite entre les travaux de recherche qui porteraient sur le sens (profond) à attribuer aux situations de gestion et ceux qui se concentreraient sur les outils de gestion ; la seconde catégorie est parfois dénommée recherche ingénierique, par opposition à ladite recherche théorique ou conceptuelle. Or, l'opposition entre le sens et l'outil est d'une part, sans fondement, et d'autre part, nuisible pour le progrès scientifique* » (Savall et Zardet, 2004, p. 168). La RSE peut donner un sens au travail individuel et collectif. En tant qu'outil, la norme ISO 26000 entre dans une relation personnelle avec l'individu, qui l'interprète et la partage dans un groupe restreint - le comité de pilotage - puis dans l'organisation. C'est à travers le sens que le comité de pilotage du projet assigne à la norme (et plus largement à la RSE) que les acteurs, agissant sur le social, construisent une représentation de la RSE en lien avec le modèle culturel propre à leur organisation.

Dans un esprit d'ouverture à son environnement, la perspective symbolique de l'appropriation revêt donc une double dimension. La première sert à construire du sens pour les collaborateurs d'une organisation, tandis que la seconde dimension envisage un rapport identitaire avec les parties prenantes de l'entreprise. La RSE permet de porter le symbole de la culture attachée à un univers organisationnel - qui a tendance à fonctionner dans un collectif en circuit fermé (vision *firmo-centrée*) - dans un environnement plus large soumis à des stimulations exogènes (vision de l'entreprise en interaction avec la société, voire encadrée dans la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015)). Pour analyser la pertinence de la norme ISO 26000, nous nous concentrons sur le sens donné à l'action collective autour de la RSE.

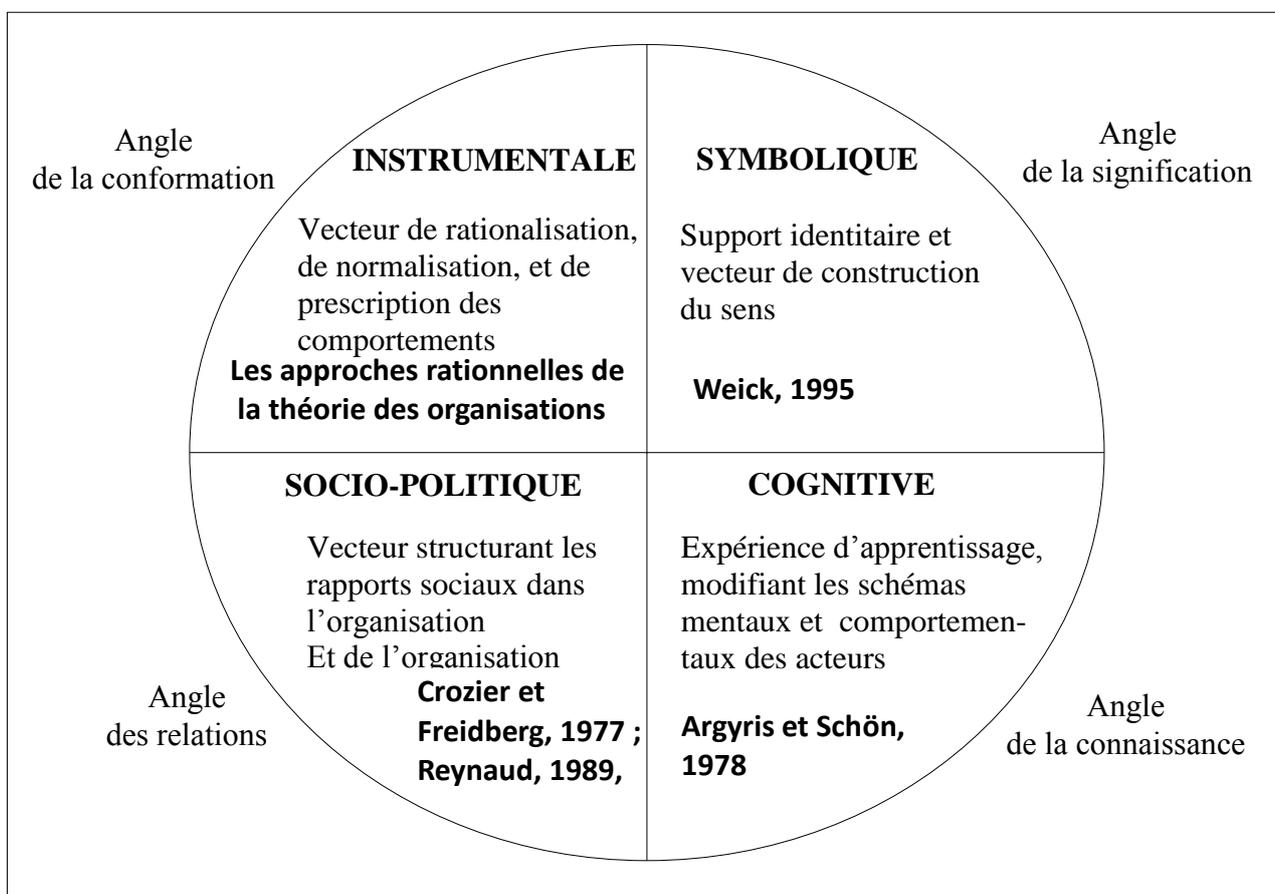
2.5. Vers une vision plurielle des outils de gestion

Le concept d'appropriation, en s'obligeant à dépasser la vision instrumentale reconnue dans un outil de gestion, propose une vision plus large et intégrative des relations existantes entre une norme et une organisation. Les récents travaux portant sur l'appropriation doivent être confrontés à une approche empirique. L'appropriation des outils de gestion repose sur une vision quadridimensionnelle (*cf.* figure 12). Les quatre perspectives étant posées, il reste à comprendre leur fonctionnement et leur articulation à l'appui d'une étude de cas longitudinale. Il semble en effet intéressant de savoir si ces quatre visions sont inclusives, complémentaires, successives et si chacune d'elles est dépendante ou non de l'autre ; ou encore si elles sont perméables. Lorsque l'on étudie l'appropriation des outils de gestion, l'une des questions

récurrentes est relative à la dimension processuelle. Comment comprendre, voire expliquer dans le temps les mouvements de ces perspectives appropriatives ?

Fort de ces réflexions, nous souhaitons donc dans la partie empirique de notre thèse, approfondir les relations, voire les interactions entre les quatre perspectives de l'appropriation et leur dynamique respective dans une dimension chronologique. Notre analyse portera sur la dynamique d'un collectif d'acteurs chargé de déployer la RSE en utilisant la norme ISO 26000. Nous allons comprendre comment se construit l'appropriation d'une norme de RSE et comment évolue son appropriation dans le temps.

Figure 12. - *Les quatre perspectives de l'appropriation des outils de gestion*



Source : d'après de Vaujany, 2005, 2006 ; Grimand, 2006, 2012

Conclusion du chapitre III

Nous nous sommes respectivement intéressés dans les chapitres I et II aux intérêts d'étudier la norme ISO 26000, au cadrage de la recherche, au concept de RSE, à sa normalisation et à son management par les outils de gestion.

En complément de cette double réflexion, le chapitre III nous a permis de mieux comprendre notre objet de recherche. En portant une attention à l'ISO 26000 de son *état circulant* jusqu'à son *état inscrit* (Chiapello et Gilbert, 2013), nous avons pu identifier les enjeux liés au processus d'élaboration de la norme mais également établir une grille d'analyse sur la base de l'appropriation des outils de gestion afin de pouvoir analyser notre objet de recherche au contact d'une entreprise. Il se dégage de ce concept d'appropriation l'opportunité de pouvoir comprendre en profondeur le parcours d'une norme au contact d'une organisation. La question de l'appropriation devient celle de la compréhension des usages d'un outil de gestion de la RSE.

Conclusion de la première partie

Cette première partie avait pour intention de comprendre notre objet de recherche : la norme ISO 26000.

Nous savons que la RSE est un concept complexe dont l'évolution théorique a favorisé son institutionnalisation. L'organisme ISO a ainsi apportée une vision normative, contribuant ainsi à dépasser la vision traditionnelle des normes. Au prix d'un processus d'élaboration long et inhabituel, cette norme s'est emparée d'un sujet socio-politique. L'ISO 26000 offre ainsi une représentation formalisée de la RSE, qui peut être appréhendée dans une logique managériale comme un outil de gestion. Ce courant de recherche offre la possibilité d'analyser les outils au contact du social dans lesquels ils s'insèrent. Ils deviennent également un prétexte pour suivre les transformations organisationnelles qu'occasionne leur déploiement. Pour approfondir encore l'analyse, nous avons choisi d'utiliser le cadre d'analyse de l'appropriation. Celui-ci apporte une dimension large de l'usage de la norme ISO 26000, en posant l'analyse sur quatre perspectives principales issues des théories des organisations : instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique. L'occasion se présente alors de croiser les regards afin d'observer un même objet.

Deuxième partie – Recherche empirique

L'opérationnalisation du concept d'appropriation appliquée à la RSE

Chapitre IV - Démarche et méthodes de recherche sur l'appropriation de la RSE

Une démarche qualitative longitudinale et abductive à partir d'une monographie

« Avant tout, il faut savoir poser les problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas tout seuls. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » (Bachelard, 1938, p. 14).

Le tableau 19 présente l'architecture générale de notre recherche. Ce quatrième chapitre traite du positionnement épistémologique⁷⁹ et méthodologique de notre recherche. Il est en effet nécessaire de présenter le paradigme épistémologique dans lequel nous nous inscrivons, afin de nous permettre d'adopter une stratégie d'accès au réel. Selon Thomas Kuhn (1962), le paradigme scientifique contient les croyances et les perceptions d'une communauté scientifique dans laquelle prennent forme des théories.

Tableau 19. - *Architecture de la recherche*

Objet de la recherche	L'appropriation de la RSE par l'ISO 26000
Périmètre de l'étude empirique	La RSE du groupe Fleury Michon
Unité d'analyse	Le comité de pilotage en charge du projet de déploiement la norme ISO 26000
Niveau d'analyse	Meso-social, intra-organisationnel
Fondements épistémologique	Constructivisme
Méthodologie de la recherche	Etude qualitative Etude de cas Monographie
Processus de production de connaissances	Exploration
Stratégie de recherche	Recherche sur les processus Contextuelle Analyse à travers les perceptions des acteurs
Mode d'accès au réel	Recherche-intervention
Mode de raisonnement	Abduction
Mode de recueil des données	Entretiens semi-directifs Entretiens informels Documents interne et externes Observations participantes et non participantes Documents publics Journal de recherche
Temporalité	Analyse longitudinale
Période d'intervention	D'avril 2010 à décembre 2015
Littérature mobilisée	Outil de gestion RSE Normalisation
Cadre de référence	L'appropriation des outils de gestion

⁷⁹ **Épistémologie** : n. f. XX^e siècle. Emprunté de l'anglais *epistemology*, lui-même composé à l'aide du grec *epistêmê*, « science, connaissance », et *logos*, « discours, traité ». Examen critique des principes et méthodes qui gouvernent les sciences. Est souvent entendu dans le sens de *Philosophie des sciences*. Dictionnaire de l'Académie française, neuvième édition.

Source : <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/generic/cherche.exe?46;s=668474595>

Le positionnement épistémologique de notre thèse est constructiviste. Nous considérons en effet que les interactions entre le sujet et l'objet étudié, permettent d'accéder à une forme de représentation intelligible de la réalité basée sur des interprétations cognitives construites. Cette vision du réel place le chercheur et l'objet dans la vision d'un monde social construit. Le réel en activité est connaissable par les interactions entre le sujet et son objet, et les interprétations intelligibles.

A l'intérieur de ce positionnement, notre recherche s'inscrit dans une tradition française d'intervention dans les organisations. Le courant de recherche-intervention se caractérise par un rapport de proximité, d'interaction et d'interdépendance entre les chercheurs et les gestionnaires sur un terrain de recherche en entreprise. Chercheurs et gestionnaires co-construisent des connaissances émergeant d'une intention de transformation délibérée et explicite. En sciences de gestion, les résultats d'une recherche-intervention revêtent la forme d'une double connaissance, à la fois scientifique et managériale, utile à l'action organisée.

1. Positionnement épistémologique

Avant d'aborder la partie empirique de notre recherche, nous portons une réflexion sur l'intérêt du statut de la connaissance que nous allons produire. En effet « *la réflexion épistémologique est consubstantielle à toute recherche qui s'opère* » (Martinet, 1990, p. 9). Distinguant la science de l'opinion, Bachelard précise que « *pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question* » (Bachelard, 1970, p. 14). Perret et Séville (2007) considèrent que l'explicitation des présupposés du travail de recherche « *permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable* » (Perret et Séville, 2007, p. 13). Bien que l'usage et la conception du mot épistémologie soient récents - puisqu'ils datent du début du XX^e siècle dans la littérature scientifique et philosophique française (Barreau, 2010, p. 3) - son caractère n'en demeure pas moins déterminant pour la suite de notre travail de recherche.

L'épistémologie peut alors être envisagée comme une invitation « *à affirmer l'intention scientifique dont chacun peut admettre avec le logicien J. Ladrière, qu'elle caractérise au moins un mode de connaissance critique, contrôlant ses propres démarches, explicitant ses critères de validation et élaborant des méthodes qui autorisent l'élargissement du champ du savoir*⁸⁰ » (Martinet, 1990, pp. 10-11).

L'épistémologie connaît deux acceptions différentes (Rouleau, 2007). Dans la première approche, anglo-saxonne, l'épistémologie est définie « *comme la science qui cherche à comprendre ce qu'est le savoir ; comment nous venons à savoir, quelles sont les justifications qui permettent à des croyances particulières d'obtenir le statut de connaissances sur le monde réel* » (Ibid., p. 240). La seconde approche, française, considère quant à elle l'épistémologie comme « *une réflexion critique sur les sciences afin d'en déterminer l'origine logique, la valeur et la portée ; dans ce cas, il s'agit de l'étude philosophique de la science* » (Ibid.). Cette dernière

⁸⁰ LADRIERE J., Science et discours rationnel, *Encyclopaedia Universalis*, vol.14, p. 754.

apporte une réflexion critique sur les sciences et les connaissances produites. Notre approfondissement s'inscrit dans cette seconde perspective, que Barreau (2010), définit comme l'étude des sciences, mêlant à la fois l'histoire et la philosophie des sciences pour en étudier l'origine et la portée. L'émergence du paradigme constructiviste dans les sciences humaines et sociales est fondée sur la reconnaissance de son statut scientifique, en raison de l'inadaptation en épistémologie positiviste des sciences physiques et naturelles à répondre notamment aux problématiques sociales et économiques.

La diversité et l'ambiguïté du constructivisme (Dubois, 2006, p. 199) ont souvent été relevées. Dans son analyse généalogique « constructiviste du constructivisme », Lynch (2001) s'appuie sur une revue de littérature principalement nord-américaine et anglaise pour défendre une vision du constructiviste servant d'accroche initiale. Au sens de Kuhn (1962) les différents courants constructivistes sont incommensurables. Selon Lynch (2001), « *S'il est sans doute impossible de définir ce que les tenants des différentes approches constructivistes ont en commun, ils partagent au moins le mot « construction »* » (Lynch, 2001, p. 237), même si son acception varie. Dans la *galaxie* constructiviste (Charreire et Huault, 2001) et l'*archipel* contemporain du constructivisme (Dubois, 2006), les courants constructivistes des sciences humaines et sociales sont nombreux : sciences de l'artificiel (Simon, 1969), co-constructivisme (Morin, 1977), constructivisme générique (Savall, 1979), constructivisme social (Berger et Luckmann, 1996), constructivisme structuraliste (Bourdieu, 1987), constructivisme radical (von Glasersfeld, 1994), constructivisme pragmatique (Avenier, 2011). Pour Dubois (2007), le vocabulaire épistémologique ne revêt pas les mêmes significations d'une science sociale à l'autre.

Parmi les différentes « théorisations » constructivistes, Avenier (2011) distingue quant à elle deux paradigmes constructivistes différents : « *le paradigme épistémologique constructiviste radical (von Glasersfeld, 1974, 1988/1981, 2001, 2005 ; Le Moigne, 1990, 1995, 2001, 2002, 2003), et le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998)* » (Avenier, 2011, p. 373). Le premier provient de la philosophie pragmatique en raison de l'absence d'« *hypothèse fondatrice concernant la nature du réel* » (*Ibid.*, p. 379). Le second relève du post-modernisme et « *postule que le réel ontologique est relatif* » (*Ibid.*, p. 379) et non déterminé. Notre travail s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste *téléologique* selon Jean-Louis Le Moigne (2001a), dans la mesure où notre démarche, qui vise à concevoir et éprouver des connaissances intelligibles, est intentionnelle et nos finalités de chercheur sont prises en compte.

Giroux (2003, p. 42) assimile la recherche à « *une activité vivante* ». Au regard de la dimension historique qui permet d'apprécier son évolution, les sciences sont en mouvement et se diversifient. Même si nous ne développons pas cette perspective soulignée par Barreau (2010) dans le cadre de notre recherche, l'histoire et la philosophie des sciences ne sont pas dissociables : « *Ce qu'il faut retenir cependant de la conception de l'épistémè comme relative à une époque déterminée du savoir, c'est que les sciences sont en évolution, puisque le progrès est une de leurs exigences essentielles, et que chacune constitue à un moment du devenir historique ce qu'elle prendra dorénavant, à moins d'une refonte éventuelle, pour son objet déterminé* » (Barreau, 2010, p. 4).

Afin de dépasser ces divergences, Le Moigne (1995) défend que les courants épistémologiques constructivistes partagent un argument initial de cette gnoséologie⁸¹ : « *celui du primat absolu du sujet connaissant capable d'attacher quelque « valeur » à la connaissance qu'il constitue : la connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui* » (Le Moigne., 1995, pp. 70-71). Pour reprendre l'étude comparative d'Avenier (2001) portant sur deux principaux paradigmes épistémologiques constructivistes, la seule hypothèse fondatrice commune est la « *non-séparabilité dans le processus de connaissance, entre le système observant et le système observé (von Foerster, 1981)* » (Avenier, 2011, p. 388), se détournant ainsi de la notion de vérité absolue.

Dans la pensée développée par Le Moigne (1995), l'épistémologie demeure la discipline, « *la mieux placée pour reconnaître et pour expliciter ces questionnements sur la valeur des connaissances dont elle cautionne en quelque sorte le statut scientifique* » (Ibid., p. 92). Ainsi, il est de la responsabilité du chercheur-modélisateur de « *reconnaître la nécessité d'une médiation épistémologique exigeante qui l'incite à délibérer sur les fondements éthiques des connaissances possibles qu'il produit* » (Ibid.).

Si la vision dialectique de Le Moigne (1995) consiste à distinguer les approches positivistes des approches constructivistes, elle contribue, de fait, à poser et opposer les hypothèses et les principes d'une épistémologie constructiviste à ceux d'une épistémologie positiviste. Pour Morin (2005), « *la science occidentale s'est fondée sur l'élimination positive du sujet à partir de l'idée que les objets, existant indépendamment du sujet, pouvaient être observés et expliqués en tant que tels* » (Morin, 2005, p. 54). S'appuyant sur les travaux de Piaget (1967), qui fonde la connaissance comme un dénominateur commun acceptable pour les sciences, Le Moigne (1995, p. 6), puis Perret et Séville (2007, p. 14) appréhendent la question de la légitimité des connaissances à l'aune des trois questions suivantes :

- la question gnoséologique : qu'est-ce que la connaissance ? (*la nature, le quoi*)
- la question méthodologique : comment est-elle constituée ou engendrée ? (*la méthode, le comment*)
- la question éthique : comment apprécier sa valeur ou sa validité ? (*les critères de validation*)

Les hypothèses sur le statut de la connaissance et les principes méthodologiques dépendant de cette vision sont résumés dans le tableau 20. Nous utilisons cette classification des représentations possibles de la science pour situer et expliciter notre positionnement face au réel.

La question gnoséologique - celle de la nature de la connaissance dans la perspective constructiviste - repose sur deux hypothèses : l'hypothèse phénoménologique et l'hypothèse

⁸¹ **Gnoséologie** : n.f. XX^e siècle. Composé à l'aide de *gnoséo-*, tiré du grec *gnôsis*, « connaissance », et de *-logie*, tiré du grec *logos*, « discours, traité ». Partie de la philosophie qui traite de l'origine, des fondements, des limites de la connaissance. Source : Dictionnaire de l'Académie française, neuvième édition.

téléologique. Dans cette perspective, le sujet connaissant se voit reconnaître une capacité « d'attacher quelque « valeur » à la connaissance qu'il constitue » (Le Moigne, 1995, p. 70).

Tableau 20. - *Les paradigmes épistémologiques de la connaissance*

	<i>Epistémologie</i>	
	<i>Positiviste et réaliste</i>	<i>Constructiviste</i>
<i>Hypothèses gnoséologiques des connaissances</i>	<p>Hypothèse ontologique :</p> <p>Le réel est déterminé. Il est potentiellement connaissable ou descriptible</p> <p>Une réalité objective postulée indépendante des observateurs (objectivité)</p>	<p>Hypothèse phénoménologique :</p> <p>Le réel connaissable est un réel en activité qu'expérimente le sujet</p> <p>La connaissance se construit par l'interaction du sujet et de l'objet (inséparabilité)</p>
	<p>Hypothèse déterministe :</p> <p>Existence d'une cause initiale gouvernant la réalité ou de lois déterminant la réalité (causalisme)</p>	<p>Hypothèse téléologique :</p> <p>L'intentionnalité ou les finalités du sujet connaissant sont prises en compte</p> <p>Caractère potentiellement endogène du processus cognitif</p>
<i>Principes méthodologiques des connaissances</i>	<p>Principe de la modélisation analytique :</p> <p>Diviser ou décomposer pour comprendre (l'analyse plutôt que la division et la réduction)</p>	<p>Principe de modélisation systémique :</p> <p>Exprimer par un système le projet de modélisation contextualisée entendu dans sa complexité</p> <p>Privilégier la modélisation de l'acte sur celle de la chose, le « qu'est-ce que ça fait, pourquoi ? » plutôt que le « de quoi c'est fait ? »</p>
	<p>Principe de raison suffisante :</p> <p>Implique la naturalité de la logique formelle, logique déductive (ou syllogisme parfait généralisé)</p>	<p>Principe d'action intelligente :</p> <p>Exprime la capacité de l'esprit humain à élaborer et transformer de façon reproductible des représentations intelligibles de ces phénomènes de dissonance-consonance que perçoit l'esprit</p> <p>Raisonnement dialogique</p>

Source : D'après Le Moigne, 1990, 1995 et David, 2012, pp. 126-127

Tandis que dans l'hypothèse ontologique la réalité observée est considérée comme objective, l'hypothèse phénoménologique postule que le réel n'est connaissable qu'à travers le sujet. De plus, c'est l'interaction continue du chercheur et de son objet qui permet de faire émerger une représentation du réel parmi une pluralité de représentations envisageables.

L'hypothèse téléologique se base sur le caractère endogène du processus cognitif pour intégrer les intentions ou les finalités du chercheur. Ce processus conduit les individus à créer « *leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidés par leurs finalités [...] La connaissance ainsi produite sera alors subjective et contextuelle...* » (Perret et Séville, 2007, p. 20). Jean Piaget rend compte de ce processus : « *L'intelligence (et donc l'action de connaître) ne débute ainsi ni par la connaissance du moi, ni par celle des choses comme telles, mais par celle de leur interaction ; c'est en s'orientant simultanément vers les deux pôles de cette interaction qu'elle organise le monde en s'organisant elle-même* » (Piaget, 1937, cité par Le Moigne, 1995, p. 70). Piaget observe à travers le développement de l'enfant que la connaissance est le fruit d'un processus adaptatif continu dans lequel se joue la dialectique assimilation - accommodation.

La question méthodologique de la formation des connaissances repose sur deux principes : la modélisation systémique et l'action intelligente.

Dans le positivisme, le principe de modélisation analytique conduit à décomposer pour analyser, dans le but de rechercher des régularités et des causalités. Dans le constructivisme, le principe de modélisation systémique permet de regarder le système étudié dans son intégralité et donc dans sa complexité.

Le principe de raison suffisante « *assure que l'existence d'un réel possible doit être expliquée* » *sylogistiquement en raison* » (Le Moigne, 1995, p. 32), c'est-à-dire par déduction. Le principe d'action intelligente permet une description de l'heuristique de la pensée pour concevoir et transformer de façon intelligible et reproductible les représentations dialectiques des phénomènes de dissonance-consonance que perçoit l'esprit. Ce principe reconnaît un lien étroit et indissociable entre l'intelligence et la connaissance.

Ainsi, « *La nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées vont déterminer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître* » (Perret et Séville, 2007, p. 21). Selon les recommandations de ces auteurs, dans notre recherche *la nature de la connaissance produite* est subjective et contextuelle, *la nature de la réalité* s'inscrit dans une hypothèse relativiste, *la nature du lien sujet/objet* est interdépendante et *la vision du monde social* est appréhendée dans une hypothèse intentionnaliste et non déterministe. Mucchielli (2005) apporte une synthèse des postulats sur la connaissance produite par le constructivisme scientifique. Il dénombre sept postulats sur la connaissance : construite, inachevée, plausible, convenante et contingente, orientée par des finalités, dépendante des actions et des expériences faites par les sujets connaissants, structurée par le processus de connaissance tout en le concevant de manière réciproque, et forgée dans et à travers l'interaction du sujet connaissant avec le monde (Mucchielli, 2005, p. 10).

Loin d'utiliser le paradigme constructiviste comme un « *prêt-à-penser* » en sciences sociales (Dubois, 2007, p. 127), nous allons maintenant aborder les fondements du constructivisme en sciences de gestion (2.), pour ensuite présenter les conditions d'élaboration et de justification de notre méthodologie (3.).

2. Epistémologie et sciences de gestion

Dans la section précédente, nous avons vu que l'épistémologie est, selon Jean Piaget, la science qui étudie « *la constitution des connaissances valables* » (Le Moigne, 2007, p. 5). Nous précisons ici les fondements épistémologiques des sciences de gestion. Puisque le constructivisme est constitutif de notre démarche de recherche, quelles sont les implications de ce paradigme pour les recherches en sciences de gestion ?

La gestion est une discipline scientifique récente qui cherche à se positionner par rapport aux autres sciences sociales, tout en y puisant de multiples sources d'inspiration. L'image des sciences de gestion comme « *discipline carrefour* » (Hatchuel, 2012, p. 21) est révolue. L'emprunt de cadres d'analyses moins systémiques qu'en sciences économiques ou en sciences sociales ne signifie pas leur rejet, mais requiert une « *importation intelligente des concepts d'une multitude de sciences sociales pour les appliquer à des objets managériaux. Cette démarche de construction d'un savoir théorique et scientifique sur l'entreprise suppose d'accumuler des données empiriques et d'organiser un dialogue avec les acteurs du réel* » (Godelier, 2010a, p. 63).

Les liens entre science et gestion témoignent d'une *relation difficile* (Martinet, 1990, p. 11), notamment en raison de la jeunesse de la seconde, et d'une genèse chaotique reflétant « *la relation culturellement construite entre science et action* », entre théorie et pragmatisme (*Ibid.*, p. 16). La recherche en sciences de gestion est génératrice d'actions elles-mêmes créatrices de connaissance. Nous empruntons la recommandation de Martinet (1990) qui constate « *l'impérieux besoin de la connaissance en gestion de "se réfléchir, reconnaître, situer, problématiser"* » (*Ibid.*, p. 10). Afin de mieux comprendre la spécificité du lien entre épistémologie et sciences de gestion, nous pouvons tout d'abord nous appuyer sur ce que les sciences de gestion ne sont pas : « *Sauf à perdre sa raison d'être, la recherche en gestion ne peut pourtant pas se satisfaire d'une visée strictement explicative, encore moins descriptive. Car alors il ne s'agit plus de gestion mais de sociologie, économie... de l'entreprise* » (*Ibid.*, p. 21). Les sciences de gestion intègrent ou recouvrent d'autres appellations : sciences du management, sciences de l'organisation, sciences des organisations, sciences de l'entreprise.

D'un point de vue sociologique, la gestion est considérée comme une *technique immatérielle*, par opposition aux techniques matérielles existant en dehors de notre volonté (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 29). Les effets d'une *technique immatérielle* sont incertains et différents selon les contextes. La gestion peut cependant être appréhendée également comme discipline scientifique. Selon Martinet (1990) « *Bien que la communauté concernée soit majoritairement d'accord pour qualifier la gestion science de/pour l'action, l'oscillation n'est pas toujours*

maîtrisée entre la volonté d'expliquer le monde (des entreprises, organisations...) et celle de le changer » (Martinet, 1990, p. 20).

Les sciences de gestion semblent alors évoluer dans un champ de tensions : entre vérificationnisme et réfutationnisme, entre hyper-empirisme et anti-empirisme, entre explicatif et normatif, entre intentionnalisme et déterminisme, entre explication totale et explication locale et entre purisme et anarchisme méthodologiques. « *Comme d'autres disciplines, la gestion doit accueillir des respirations de la pensée, des aller-retour entre approfondissements de zones locales et réarticulation de connaissances en cadres conceptuels englobants, des processus de tri pointant des enseignements caducs et hiérarchisant les besoins de recherche* » (Ibid., p. 23).

Ainsi, la recherche en sciences de gestion est génératrice d'actions, elles-mêmes créatrices de connaissance et d'innovation. Ce constat nous amène à en comprendre la spécificité pour les sciences de gestion. La scientificité s'est longtemps incarnée dans les idées de certitude et de précision, associées aux chiffres et à la quantification. L'incertitude, la complexité (Morin, 1977), la vision systémique des organisations sont autant d'incitations à tenter de comprendre, de modéliser et de construire des représentations intelligibles de connaissances extraites des organisations. C'est en cela que « *la science de gestion se définit par son projet, [et non son objet], qui est celui de la représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations* » (Le Moigne, 1990, p. 116). L'épistémologie constructiviste trouve ainsi un terrain privilégié en sciences de gestion, dont le projet consiste à analyser et à concevoir des dispositifs de pilotage de l'action organisée (David, 2012a, p. 129). La jeunesse des sciences de gestion encourage la génération d'innovations méthodologiques. Comme le souligne Martinet (1991) « *Il sera alors possible de suggérer une ouverture des méthodes, mieux à même, selon nous, d'autoriser le projet scientifique des sciences de gestion* » (Martinet, 1990b, p. 11).

Le positionnement épistémologique constructiviste en sciences de gestion revêt des implications sur les choix méthodologiques que nous allons maintenant exposer. Les trois questions que pose l'épistémologie constructiviste de manière générique - le statut, la méthode et la valeur de la connaissance - méritent d'être réexaminées au prisme des sciences de gestion pour comprendre le positionnement de notre recherche et en déterminer ainsi les chemins méthodologiques possibles. Dans le prolongement des réflexions de Le Moigne (1995), Charreire et Huault (2001) apportent des éléments permettant de structurer la scientificité des connaissances produites dans un paradigme constructiviste (cf. tableau 21).

Retraçant la genèse des sciences de gestion, d'abord centrées sur un *projet éducatif*, puis une *ingénierie inédite* et enfin portées sur la *nature de l'action collective*, Hatchuel (2012) rapporte le dilemme se matérialisant au début des années 80 autour de la nature des sciences de gestion perçues alternativement comme sciences de « l'organisation » (au sens d'activité organisatrice) ou sciences « des organisations » (donc de groupes humains particuliers). En liant les approches centrées sur les « outils » et celles centrées sur les « structures », Hatchuel (2012) propose d'unifier ces deux alternatives épistémologiques par une définition conjointe :

- « l' « organisation » (comme activité organisatrice) est une classe d'actions, dont les techniques de gestion font partie, mais l'effet de ces actions dépend de la réflexivité des acteurs et des collectifs où elles s'exercent,
- Les « organisations » sont des collectifs historiquement repérables (Sorge 1997) par leurs actions passées et présentes (dont les techniques de gestion) : ces actions ont respectivement modelé des apprentissages (Argyris et Schon 1978) ou engagé la production de nouveaux savoirs (Hatchuel et Weil 1992) » (Ibid., 2012, pp. 28-29).

Tableau 21. - Éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (interrelation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artéfacts (orientation pragmatique)	

Source : Charreire et Huault, 2001, p. 38

Ces éléments posent clairement la nature du statut de la connaissance en sciences de gestion. Nous retenons pour la suite de notre recherche que la construction de la connaissance doit reposer sur une interaction avec les acteurs, une ingénierie nouvelle, une intelligibilité des situations gestionnaires et une double conception de la gestion, c'est à dire une gestion utile à l'activité organisée et aux organisations.

2.1. Les sciences de gestion, sciences de l'organisation, sciences de l'artificiel

Dans une réflexion sur les épistémologies constructivistes en sciences de gestion, Le Moigne (1990) identifie un principe de *projectivité* ou *interaction sujet-objet*, afin de dépasser le dualisme cartésien de l'objet et du sujet. En effet, l'épistémologie constructiviste « n'est pas définie par son **objet** mais par son **projet**, et les méthodes qu'elle mettra en œuvre ne s'évalueront plus à l'aune de son objectivité, mais à celle de sa projectivité » (Le Moigne, 1990, pp. 108-109). La visée téléologique témoigne ainsi de la spécificité du projet de recherche en sciences de gestion (Savall et Zardet, 2004, p. 167). L'interaction sujet-objet représente un trait saillant des recherches constructivistes en sciences de gestion. Les difficultés de cette posture « touchent aussi les multiples façons de rendre opératoire cette relation sujet objet, i.e. comment définir le dispositif méthodologique (l'instrumentation) ainsi que le mode de validation des connaissances produites. En effet, si sujet et « objet » co-construisent

mutuellement un projet, cette co-construction peut se concevoir de manière fort diverses selon le projet que s'assigne(nt) le chercheur et/ou les acteurs » (Giordano, 2003, p. 23-24).

La place centrale occupée par les instruments et outils en sciences de gestion témoigne de l'existence d'un lien fondamental, ontologique, entre changement et outil. En sciences de gestion, changement, action collective et outils paraissent indissociables. « *Sur un plan épistémologique, étudier les instruments de gestion conduit donc nécessairement à un déplacement d'analyse : l'attention ne se limite pas à la conception d'un artefact mais intègre également les usages de ces instruments en situation et les effets qu'ils sont susceptibles de produire sur les comportements d'autres acteurs. Dans cette perspective, l'instrument n'est pas neutre. Il est destiné à certains usages. Il résulte d'un processus d'intervention, d'une manière de produire des connaissances sur des objets et des phénomènes nouveaux (Hacking, 1983). L'instrument agit alors comme une machine "épistémique" qui modifie la perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes.* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9). Avec la revue de littérature précédemment développée, c'est l'approche que nous empruntons pour construire notre réflexion sur l'appropriation des outils de gestion, et plus spécifiquement, sur l'appropriation de la RSE.

La place des outils dans les organisations amène à considérer leur influence au regard de leur caractère artificiel. Les sciences de gestion peuvent se comprendre comme sciences de l'artificiel (Simon, 1974). Selon David (1998) « *Les sciences de gestion sont, en effet, des sciences de l'artificiel et des sciences de l'action. Elles vont donc accorder une place centrale aux outils de toute nature, qui sont à la fois des artefacts et des moyens d'agir. L'action intentionnelle, qu'elle soit de routine ou de transformation, donc de changement, ne saurait en effet se passer d'outils. Le changement pouvant lui-même être objet de rationalisation (« changer le changement »), les propriétés structurelles et dynamiques des outils de premier niveau (gestion courante) se retrouveront nécessairement au méta niveau des outils de gestion de changement* » (David, 1998, pp. 49- 50).

2.2. Les sciences de gestion, sciences de l'action collective et organisée

Nous considérons que la vocation des sciences de gestion consiste « *à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée* » (David, 2012a, p. 129). Les connaissances sont produites par l'action collective et organisée (Hatchuel, 2012; Martinet et Pesqueux, 2013). L'action collective et l'organisation sont complémentaires. « *Ce sont deux faces indissociables d'un même problème : celui de la structuration des champs à l'intérieur desquels l'action, toute action, se développe* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 20). L'action organisée représente un construit social qui facilite la résolution des problèmes d'action collective (*Ibid.*). Ainsi, « *« L'entreprise » constitue un type d'action collective où les phénomènes économiques et sociaux s'emmêlent inévitablement. On doit y concevoir l'action collective simultanément dans une logique d'échange entre individus (contrats, rémunérations, etc.) et dans une logique de groupe social (« esprit de corps », intérêt et langages communs, etc.)* » (Hatchuel, 2012, p. 31).

L'efficacité supposée de l'action organisée assurant la résolution des problèmes liés à la gestion d'un collectif, pose cependant la question de sa transposition, de son application en entreprise. « *Alors que les entreprises développent des stratégies de changement, les sciences de gestion peuvent-elles construire un discours scientifique distancié vis-à-vis des évolutions en cours ou de leurs dirigeants ?* » (Godelier, 2004, p. 31). L'action collective engendre également des paradoxes, en raison du décalage entre les intentions des acteurs et leurs réalisations individuelles et collectives effectives. Les plans des acteurs sont en effet confrontés aux aléas de l'action organisée mettant en jeu des facteurs de contraintes endogènes et exogènes. Dans ce processus de dilution des intentions au contact des actions collectives, Giddens (1987) souligne également que les motivations présidant l'action ne sont pas toujours conscientes et que les actions entraînent ainsi des conséquences non-intentionnelles.

2.3. Constructivisme, sciences de gestion et rapport à la pratique

Une assimilation parfois hâtive et non justifiée existe « *entre le constructivisme, l'exploration et la démarche inductive, d'une part, le positivisme, la logique de test et l'hypothético-déduction, d'autre part* » (Charreire et Huault, 2001, p. 45). S'appuyant sur l'analyse de seize thèses française en sciences de gestion, les auteurs mettent en évidence « *qu'il n'existe ni d'objets réservés, ni de projets scientifiques dédiés au paradigme constructiviste. L'originalité de ces travaux pourrait alors résider dans le mode de génération des connaissances, susceptible de laisser place à des dispositifs méthodologiques singuliers* ». (Ibid., p. 43). Les auteurs remarquent que l'originalité des recherches constructivistes tiendrait à leur rapport à la pratique. « *Il convient dès lors de chercher ailleurs l'originalité de telles recherches. Une particularité pourrait se situer dans le rapport qu'entretiennent ces recherches avec la pratique. Le rapport à la pratique s'entend ici à deux niveaux : l'interaction entre le chercheur et son terrain ; le caractère praxéologique des recherches produites* » (Ibid., pp. 45- 46).

« *La gestion a souffert de la coupure culturellement construite entre la science et l'action* » (Martinet, 1990, p. 16). La dimension praxéologique des sciences de gestion conduit à produire des connaissances actionnables et opératoires. Cette visée praxéologique plutôt que technique (Martinet, 2013a, p. 15) contraint à une efficacité opératoire. Un des objets opératoire qui lie le chercheur aux organisations dans lesquelles il intervient, consiste en la production ou la co-production d'outils de gestion. Maillon essentiel rapprochant la science et le monde professionnel, l'outil facilite le dialogue entre ces deux univers. L'objet « outil de gestion » assure une compréhension des phénomènes organisationnels liés à son usage. Il facilite la convergence entre connaissance professionnelle et connaissance scientifique ; il endosse alors la fonction d'interface.

Selon les principes évoqués, nous nous positionnons dans un paradigme constructiviste se caractérisant, d'un point de vue épistémologique, par un intérêt porté aux projets et aux processus plutôt qu'aux objets. Nous nous intéresserons donc à l'action collective autour du déploiement de la RSE par l'utilisation de la norme ISO 26000 et à ses impacts organisationnels. Dans cette perspective, il existe une interaction réciproque des individus, des groupes d'individus et des structures, non seulement les uns avec les autres, mais aussi avec la société.

Nous participons au processus de transformation sociale par une interaction avec notre terrain, le groupe Fleury Michon, à l'aide d'une recherche-intervention. Dans l'épistémologie constructiviste, les objets de recherche n'ont de sens que s'ils sont mis en perspective avec la réalité. D'ailleurs, la production scientifique est une forme de construction sociale de la réalité (Morgan, 1990, cité par Wacheux, 1996, p. 27). L'intérêt de ce paradigme permet de comprendre une organisation comme un système spécifique en relation avec les institutions qui composent la structure sociale.

3. Positionnement méthodologique : une recherche qualitative, processuelle s'appuyant sur une monographie et une étude de cas longitudinale

L'analyse du matériau empirique oblige le chercheur en gestion à observer une « ... *cohérence entre le positionnement épistémologique et le dispositif méthodologique, d'une part, sur la dimension praxéologique des connaissances produites, d'autre part* » (Charreire et Huault, 2001, p. 43). La section suivante développe l'intérêt d'une recherche qualitative pour répondre à notre problématique et motive le recours à une étude de cas longitudinale. Elle donne également à voir le dispositif de collecte et d'analyse des données.

3.1. Le dispositif méthodologique

Dans le cadre de notre compréhension du phénomène d'appropriation de la RSE à travers le prisme de la norme ISO 26000, nous considérons la norme comme un outil de gestion au regard de son potentiel d'exploration du fonctionnement organisationnel (Moisdon, 1997 ; David, 1998). Notre dispositif méthodologique se structure autour de l'interaction entre l'outil et l'organisation pour parvenir à analyser plus finement les transformations réciproques de la norme ISO 26000 par l'organisation et de l'organisation par la norme ISO 26000 (David, 1998, p. 51).

Le prisme de l'appropriation permet d'observer la capacité de la norme ISO 26000 à faciliter l'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques managériales. Pour tenter de décrypter ce processus d'appropriation, nous adoptons une triple visée afin de répondre à nos questions de recherche. La première consiste à décrire le processus de déploiement de la norme ISO 26000 et son appropriation à travers notre expérience d'une recherche-intervention. La seconde, mobilise une visée compréhensive et analytique pour décrypter les conséquences de cette appropriation sur l'organisation. La troisième tente de repérer les tensions résultant du processus d'appropriation pour formuler des recommandations susceptibles de faciliter le management de la responsabilité sociale dans une organisation.

3.1.1. Une recherche qualitative

La recherche qualitative ne privilégie pas une méthodologie spécifique (Hlady Rispail, 2002, p. 23). Le choix d'une approche, qualitative, quantitative ou mixte dépend de deux caractéristiques ; il s'agit alors de distinguer l'approche retenue selon l'orientation de la recherche et le caractère objectif ou subjectif des résultats (Baumard et Ibert, 2007).

Comme le soulignent David (2012a) et Charreire et Huault (2001), nous sommes conscients « *que le choix d'une méthodologie « quantitative » ou « qualitative » est indépendant – conceptuellement, sinon historiquement - de la nature positiviste ou constructiviste de l'épistémologie retenue* » (David, 2012a, p. 129). L'approche d'une recherche n'est pas non plus dictée par la nature des données. L'exploration et le test sont les deux voies pour produire des connaissances (Charreire Petit et Durieux, 2007). L'orientation de la recherche par voie d'exploration et de construction convient à une approche qualitative. La voie du test semble quant à elle en adéquation avec une approche quantitative. Il existe trois voies d'exploration possibles : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride (*Ibid.*). Nous nous positionnons dans une volonté d'exploration hybride, car notre travail de recherche consiste à produire des connaissances en procédant « *par aller-retour entre observations empiriques et connaissances théoriques* » (*Ibid.*, 2007, p. 59).

Le caractère des résultats ne détermine pas de manière certaine l'approche à retenir. Il semble toutefois émerger que « *si l'approche qualitative permet d'introduire une subjectivité peu compatible avec l'approche quantitative, elle ne peut cependant être circonscrite à une épistémologie constructiviste* » (Baumard et Ibert, 2007, p. 103).

Les éléments exposés permettent de nous situer dans une approche qualitative, en raison de l'orientation exploratoire et construite de notre recherche, mais également du caractère subjectif des résultats apportés par une monographie. Du point de vue de sa finalité, « *Une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs concrets, du point de vue des acteurs eux-mêmes mais aussi du point de vue du chercheur* » (Dumez, 2013, p. 31).

Pour conduire notre recherche qualitative, nous nous appuyerons sur les quatre prescriptions énoncées par Hlady Rispail (2002, p. 46) :

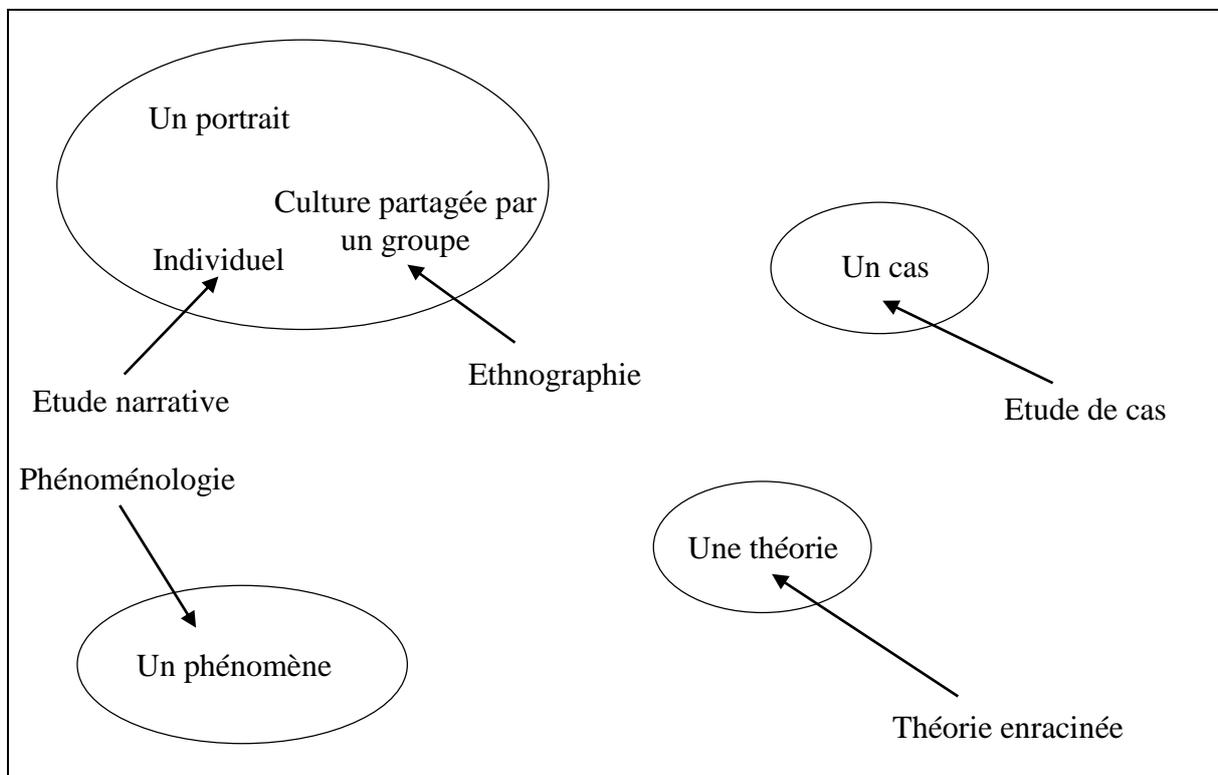
- 1- « *La recherche qualitative devrait être guidée par des considérations théoriques plus que déterminée par des considérations techniques.*
- 2- *La recherche qualitative devrait se concentrer sur l'analyse de phénomènes contextualisés.*
- 3- *La recherche qualitative devrait se concentrer non sur les explications de faits, mais sur les explications de processus.*
- 4- *L'observateur est à la fois sujet et objet car il interfère dans les phénomènes observés ».*

3.1.2. Une étude de cas unique et longitudinale

Les recherches qualitatives sont plurielles. Creswell (2013) remarque l'existence de cinq démarches de recherche qualitative en sciences sociales dont les finalités divergent (*cf.* figure 13) :

- la **recherche narrative** consiste à explorer la vie d'un individu,
- la **recherche phénoménologique** envisage de comprendre l'essence d'une expérience,
- la **grounded theory research** vise à développer une théorie sur les données du terrain,
- l'**ethnographie** produit une description et une interprétation de la culture partagée par un groupe,
- l'**étude de cas** élabore une description et une analyse d'un ou de plusieurs cas en profondeur.

Figure 13. - *Différentiation des approches qualitatives par foyers*



Source : Adapté de Creswell, 2013, p. 122

Bien que notre recherche s'intéresse à la culture, aux symboles et aux valeurs du groupe Fleury Michon comme éléments à part entière du processus d'appropriation de la RSE, nous ne nous situons pas dans une démarche ethnographique. Nous utilisons l'étude de cas afin de comprendre un contexte particulier, de l'analyser et de formuler des recommandations relatives à l'opérationnalisation et à l'appropriation d'une norme de RSE. La proximité avec l'ethnographie demeure limitée en raison de l'absence d'une immersion de longue durée dans le système social de Fleury Michon. Certes, l'interaction forte avec notre terrain par une recherche-intervention s'est déroulée pendant une période longue, mais l'accès au terrain reste

inscrit dans une périodicité ponctuelle et aléatoire. Les interventions se matérialisent par des réunions de travail sur le projet RSE et durent en moyenne une demi-journée. Elles ne permettent pas d'accéder au quotidien des acteurs.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons conduit une recherche longitudinale à partir d'une étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Hlady Rispail, 2002 ; Stake, 1995 ; Yin, 2003). Le caractère longitudinal s'apprécie en raison du maintien pendant cinquante-six mois de l'accès au terrain.

Dans une monographie, le cas n'a pas pour vocation d'être représentatif du phénomène étudié. « *A case study is expected to catch the complexity of a single case* »⁸² (Stake, 1995, p. xi). Le choix du cas unique tient à son caractère rare et extrême, plutôt qu'à la recherche du test d'une théorie ou à la volonté de mettre en évidence un cas non étudié (Yin, 2003). « *S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou de discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* » (Wacheux, 1996, p. 95).

L'étude de cas « *permet au chercheur de s'approcher du terrain, de séjourner dans l'organisation et d'en comprendre la dynamique. Elle met le chercheur en contact avec les praticiens et l'oblige sans cesse à questionner la pertinence pratique de sa quête de savoirs* » (Giroux, 2003, p. 78). L'utilisation d'une étude de cas peut se concevoir pour fournir une description, tester une théorie ou en générer une nouvelle (Eisenhardt, 1989, p. 535).

Le phénomène que nous étudions, l'appropriation de la norme ISO 26000 n'a pas, à notre connaissance, encore été étudié dans une organisation. Plus largement, les connaissances portant sur l'opérationnalisation de la RSE manquent. Les travaux empiriques francophones sur la RSE souffrent d'un double déficit : en premier lieu, on observe un manque d'études de cas longitudinales en raison de la difficulté d'accès au terrain. Par ailleurs, les grandes entreprises sont davantage mobilisées au détriment des ETI et PME.

L'étude de cas du groupe Fleury Michon entre avril 2010 et décembre 2015 met en exergue la complexité de notre objet de recherche, la norme ISO 26000, lorsqu'il se trouve en interaction avec une entreprise. L'étude de cas porte « *une propriété spécifique des recherches qualitatives [c'est-à-dire] qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel* » (Giordano, 2003, p. 16). L'étude de cas nous sert ainsi à appréhender la dynamique d'appropriation de la RSE à travers le prisme de la norme ISO 26000 et de ses usages.

L'étude de cas longitudinale semble alors être une démarche en adéquation avec notre projet de recherche, grâce à sa dimension temporelle et sa dynamique. La connaissance que nous cherchons à produire est subjective et contextuelle (Pettigrew, 1990 ; Koenig, 1993). Nous sommes dans le cadre d'un contexte particulier et unique, idiosyncratique, visant à rendre intelligible un phénomène organisationnel, celui de l'appropriation de la RSE. Nous nous référons au cadre d'analyse contextualiste développée par Pettigrew (1987, 1990a) pour exposer

⁸² Traduction personnelle : « Une étude de cas devrait prendre en compte la complexité d'un seul cas ».

notre cas d'étude dans le chapitre 5. Comme le souligne Charreire Petit (2003, p. 16), il n'existe pas de méthodes dédiées aux études de cas longitudinales. Les dispositifs méthodologiques doivent donc « *s'entendre comme des combinaisons ingénieuses* » (*Ibid.*) agencés par le chercheur pour rendre compte de la complexité du phénomène observé.

Yin (2003) identifie trois situations dans lesquelles l'étude de cas unique est préconisée : pour tester, confirmer, réfuter ou compléter une théorie, pour révéler un phénomène qui n'est pas rare, mais difficilement accessible à la communauté scientifique, ou bien si le cas est extrême, rare ou unique. Yin (2003) dresse une typologie des études de cas selon deux axes (*cf.* tableau 22). Le premier distingue le cas unique des cas multiples ; le second détermine l'unité ou la multiplicité de l'unité d'analyse. Nous nous situons dans le cas de type 1, le comité de pilotage du projet RSE étant notre seule unité d'analyse et Fleury Michon représentant le cas unique. Concernant l'accès au terrain, il importe toutefois de préciser que je n'ai pas « choisi » le cas sur lequel s'appuie ma recherche. Il s'est présenté fortuitement. Je n'étais pas encore engagé dans une démarche personnelle de recherche. J'ai commencé un DU recherche quatre mois après avoir démarré cette recherche-intervention et une recherche doctorale seize mois après l'accès au terrain. J'ai été en effet associé à une équipe de chercheurs dès le commencement de l'intervention pour une double raison. La première tient à ma connaissance du milieu industriel, issue d'un précédent parcours professionnel dans les industries de l'électronique grand public et du nautisme. La seconde raison relève de ma volonté de participer à une recherche-intervention dans un environnement industriel.

Tableau 22. - *Les grands types de design d'études de cas*

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'analyse multiples)	Type 2	Type 4

Source : adapté de Yin, 2003, p. 40

La temporalité nécessairement longue de l'étude de cas longitudinale favorise la compréhension et l'analyse du processus de changement dans l'organisation. L'approche longitudinale est essentielle pour répondre à nos questions de recherche. La première question permet de comprendre comment les acteurs perçoivent l'inscription de la RSE à travers la norme ISO 26000. La deuxième question permet d'analyser les effets engendrés par l'interaction réciproque de la norme et de l'organisation. La troisième et dernière question étudie comment les acteurs parviennent à réguler les tensions et les paradoxes qui émergent lors du processus d'appropriation de la norme.

L'étude de cas donne accès au sens perçu par les acteurs, et permet de créer « *du sens dans une masse de données riche provenant de multiples sources et de multiples points d'observation dans le temps* » (Giroux, 2003, p. 46). La richesse des données permet de saisir une part de la complexité du phénomène étudié dans son contexte organisationnel.

Le cas étudié se focalise sur le concept d'appropriation de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000 autour d'un contexte particulier. Notre cas rend compte dans sa complexité de la dynamique temporelle à l'occasion du déploiement du concept de RSE. L'appropriation de la RSE est un concept qui s'analyse dans le temps. La période dans laquelle se situe l'analyse du phénomène étudié n'est pas permanente dans la vie de l'organisation, mais ponctuelle (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 443).

« *Les analyses longitudinales forment un ensemble d'analyses focalisées sur l'étude de phénomènes au cours du temps* » (Ibid., p. 440). Le phénomène observé concerne la façon dont le comité de pilotage et le comité de direction s'approprient la norme ISO 26000 et l'utilisent pour déployer la RSE dans l'entreprise. Dans une étude de cas longitudinale, la dynamique ne peut s'observer de façon discontinue. L'accès au terrain a duré cinquante-six mois. Dans le cadre de notre recherche, la place accordée au temps ne sert qu'à classer nos observations. Forgues et Vandangeon-Derumez (2007) relèvent l'existence de trois degrés accordés au temps dans les analyses longitudinales : dans les deux premiers, le temps représente une variable importante ; il est opérationnalisé soit sous forme chronologique, soit sous forme de durée. Dans le troisième degré, le temps « *ne sert qu'à classer les observations* », il est « *relégué au second plan* » (Ibid., p. 441). Dans notre cas, le temps représente une variable importante.

3.1.3. Le processus plutôt que le contenu

Pour rendre compte du pilotage et de l'appropriation de la norme ISO 26000, nous adoptons une approche processuelle. Nous souhaitons comprendre le « comment » de ce processus de pilotage. Nous participons en temps réel à ce processus d'opérationnalisation de la RSE à travers une recherche-intervention. Le recours à une étude de cas longitudinale permet ainsi d'orienter la recherche sur une représentation dynamique des phénomènes sociaux en lien avec les usages de la norme.

La démarche processuelle intègre une profondeur d'analyse à l'étude de cas. Notre volonté de décrire et d'analyser un processus « *conduit à porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus ainsi qu'à l'ordre et à l'enchaînement de ces éléments dans le temps* » (Grenier et Jossierand, 2007, p. 120). La dimension contextuelle des processus nécessite « *... de s'attacher à la singularité (ou typicalité) des contextes étudiés tout en essayant d'extraire ce que les situations de gestion contiennent de générique* » (Charreire Petit, 2003, p. 8).

Un processus peut être compris selon trois acceptions : « *(1) as a logic used to explain a causal relationship in a variance theory, (2) as a category of concepts that refer to individuals or organizations, (3) as a sequence of events that describe how things change over time* »⁸³ (Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001, pp. 699-700, emprunté à Van de Ven, 1992). En

⁸³ Traduction personnelle : « *(1) comme une logique utilisée pour expliquer une relation causale d'une divergence théorique, (2) comme une catégorie de concepts qui se réfèrent à des individus ou des organisations, (3) comme une séquence d'événements qui décrit comment les choses changent au fil du temps* ».

s'inspirant des travaux de Pettigrew et *al.*, (2001b), Charrière Petit (2003, p. 8) propose une synthèse des trois conceptions de la notion de processus (*cf.* tableau 23).

Tableau 23. - *Trois conceptions de la notion de processus*

Logique (a) : le pourquoi	Logique (b) : le quoi, la dynamique	Logique (c) : le comment
Dans quelle mesure un processus explique-t-il un phénomène ?	Qu'est-ce qu'un processus ?	Comment se déroule un processus ?
Approche longitudinale non obligatoire	Approche longitudinale non obligatoire	Approche longitudinale obligatoire

Source : Adapté de Charrière Petit, 2003, p. 8

Nous centrons notre recherche sur la troisième conception. Dans le cadre de notre analyse du changement organisationnel, Pettigrew définit le processus comme articulante des séquences « *of individual and collective events, actions, and activities unfolding over time in context* »⁸⁴ (Pettigrew, 1997, p. 338 ; Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001, p. 700). L'auteur insiste sur le lien entre contexte et action, en précisant que « *The aim in a processual analysis is not to produce a case history but a case study. The case study goes beyond the case history in attempting a range of analytical purpose* »⁸⁵ (*Ibid.*, 1997, p. 339).

Dans notre cas, nous retiendrons la notion de processus définie par Pettigrew, car elle donne à voir les transformations organisationnelles. Une recherche processuelle s'avère « *longitudinale si le chercheur porte intérêt à la transformation de son objet de recherche au cours du temps et / ou aux transformations que ce même objet est susceptible de provoquer sur son environnement* » (Charrière Petit, 2003, p. 9). La démarche est cependant délicate, car « *Etudier un processus relève d'une démarche complexe dans la mesure où il est souvent difficile, pour un chercheur sur le terrain, d'isoler un processus des autres* » (*Ibid.*, p. 10).

Nous souhaitons mettre en évidence le caractère dynamique et construit du déploiement de la RSE et la dynamique de son appropriation par les acteurs. La mise en œuvre de la norme ISO 26000 occasionne des changements dans l'entreprise, tant sur le plan de la gouvernance que de la stratégie et de son déploiement, ou bien encore des pratiques et comportements organisationnels.

A travers la dimension processuelle, nous souhaitons comprendre comment s'articulent les différents processus à l'œuvre dans l'appropriation et comment ils émergent dans le temps et se dissolvent dans le mouvement organisationnel.

⁸⁴ Traduction personnelle : « *une séquence d'événements individuels et collectifs, d'actions, et d'activités dans le temps et dans son contexte* ».

⁸⁵ Traduction personnelle : « *Dans une analyse processuelle, l'objectif n'est pas de produire une histoire de cas mais une étude de cas. L'étude de cas va au-delà de l'histoire de cas en tentant un éventail d'analyses* ».

3.1.4. Le mode de raisonnement

Dans notre recherche, nous sommes pris dans une forme de complexité due au fonctionnement organisationnel, mais aussi à l'hétérogénéité et à la quantité des données empiriques. Il existe trois formes de raisonnements scientifiques, l'induction, l'abduction et la déduction (Charreire Petit et Durieux, 2007; David, 2012b).

Afin d'élaborer des connaissances scientifiques à visée exploratoire, nous avons adopté un mode de raisonnement par abduction. La complexité d'un phénomène peut se laisser approcher par le processus inférentiel et itératif de l'abduction. Ainsi, « *l'abduction peut mettre en évidence des mécanismes, ce qui crée un lien possible avec la recherche qualitative* » (Dumez, 2013a, p. 192). La démarche abductive implique d'effectuer des allers retours entre observations empiriques et revue de la littérature à partir d'un fait surprenant (*Ibid.*, p. 190) constitué par une nouveauté ou une anomalie. Nous avons découvert l'existence d'une grille d'analyse de l'appropriation des outils de gestion après avoir réalisé les premiers entretiens. Cette grille n'était cependant pas suffisante pour comprendre ce qui se jouait sur le terrain : nous avons la volonté de « faire parler le terrain », d'expliquer le phénomène que nous observons et de voir d'une façon nouvelle le cadre d'analyse de l'appropriation des outils de gestion. Le cas Fleury Michon nous a révélé la prégnance de la dimension culturelle, qui représente une des quatre perspectives de l'appropriation. Notre problématique, qui consiste à connaître les conditions d'usage de la norme ISO 26000 nous conduit à explorer le phénomène d'appropriation des outils de gestion. Cette démarche exploratoire ne s'avère pas compatible avec un mode de raisonnement par déduction qui privilégie la prédictibilité par démonstration, ou par induction (qui vise la généralisation par conjecture).

Les modes de raisonnement et les connaissances scientifiques sont dépendants. Notons cependant que « *le raisonnement abductif ne constitue pas une spécificité des travaux constructivistes* » (Charreire et Huault, 2001, p. 45). Ce mode de raisonnement convient aux sciences de gestion dans la mesure où « *le chercheur en management peut utiliser l'analogie et/ou la métaphore pour rendre compte, illustrer ou expliquer. L'objectif est d'aider à produire du sens à l'aide de comparaisons* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 62).

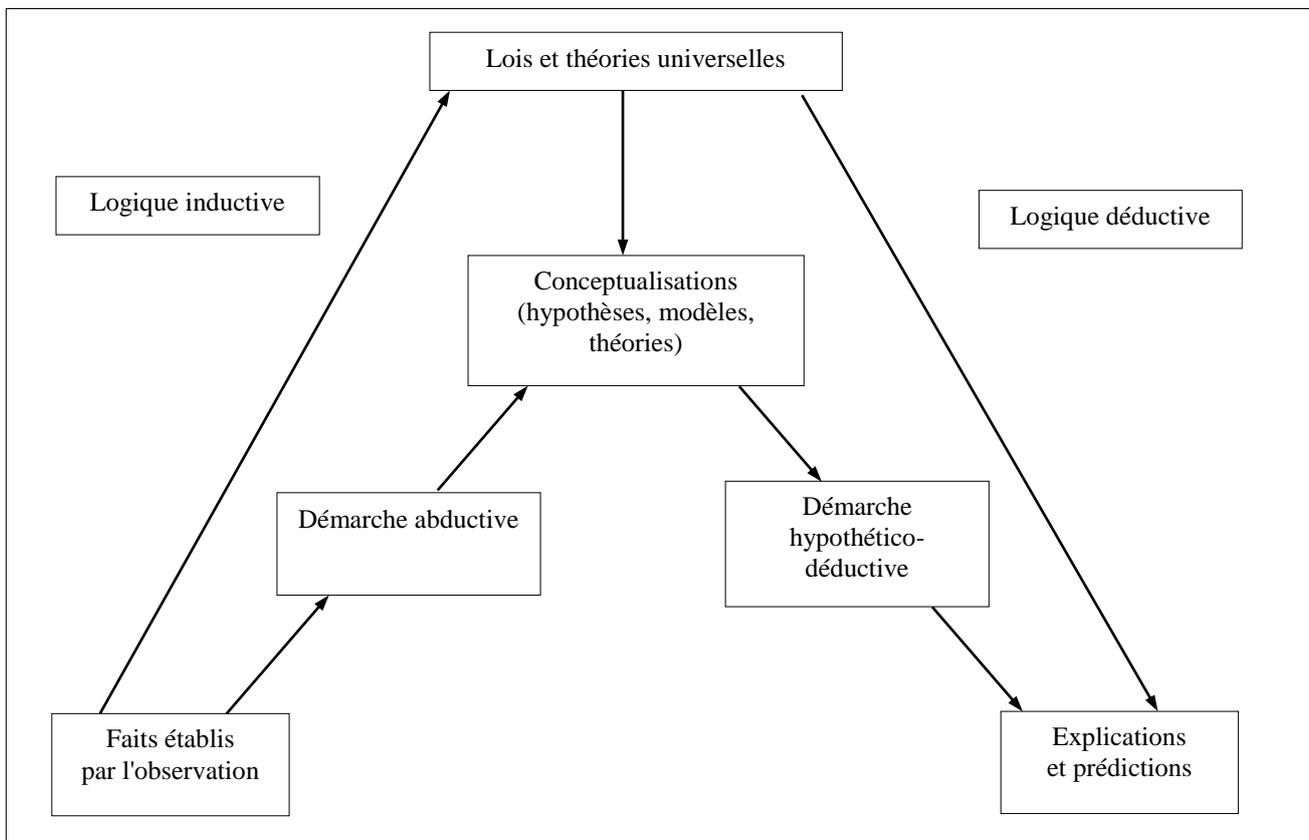
L'abduction prend également la forme d'un processus itératif. Il s'agit dans ce cas d'une exploration hybride. « *L'exploration hybride consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas* » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 72). En utilisant cette voie d'exploration hybride, nous constatons que la littérature initialement étudiée ne permet d'aborder qu'en partie notre objet de recherche.

Comme le montre la figure 14, l'abduction apporte des connaissances de niveau intermédiaire, c'est-à-dire une conceptualisation de moyenne portée. « *La recherche qualitative ne peut*

vérifier une théorie. [...] Elle peut sans doute créer des cadres théoriques nouveaux ou aider à voir d'une façon nouvelle les cadres théoriques existants » (Dumez, 2013a, p. 195).

Le document imprimé de notre thèse ne présente qu'une version figée de ce processus de raisonnement. L'obligation de formalisation de la recherche ne permet pas de retranscrire le contexte de découverte et d'exploration dans lequel a évolué notre thèse depuis son commencement. Au-delà de notre expérience consistant à vivre une première recherche, l'appropriation d'une norme de RSE fût l'occasion de découvrir un phénomène émergent, évolutif et dynamique s'inscrivant dans un environnement complexe.

Figure 14. - Modes de raisonnement et connaissance scientifique



Source : Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 64, adapté de Chalmers, 1987, p. 28

Afin d'éviter le *risque des acteurs abstraits*, Dumez (2013a, 2013b) recommande de déterminer **l'unité d'analyse** car elle « *permet de donner à voir ou non les acteurs et l'action* » (Dumez, 2013a, p. 15) et « *se situe à l'échelon intermédiaire, à l'articulation entre théorie et pratique* » (Ibid., p. 16). Toujours selon l'auteur, « *La détermination du niveau d'analyse est centrale dans la recherche qualitative, dans son double mouvement : celui qui consiste à prendre du recul sur son cas empirique pour le caractériser (de quoi ce cas est-il un cas ?) et celui qui consiste au contraire à entrer dans le cas pour savoir à quoi le chercheur va s'intéresser* » (Ibid., p. 16). L'unité d'analyse doit être distinguée du **niveau d'analyse** et du **périmètre de l'étude empirique**. « *Par niveau d'analyse, on entend une sorte de hiérarchie*

*allant du micro au macro, de l'individu aux équipes, à l'organisation, au secteur et à l'inter organisationnel (Lecocq, 2012) [...] Ce n'est donc pas le niveau d'analyse qui importe, mais plutôt la manière dont sont articulés entre eux les différents niveaux (Lecocq, 2012), justement à partir du choix pertinent de l'unité d'analyse qui va, elle, permettre de donner à voir ou non les acteurs et l'action » (Ibid., p. 31). Quant au **périmètre de l'étude empirique**, il se détermine « en fonction des souhaits du chercheur, mais aussi en fonction des opportunités qui s'ouvrent ou se ferment à lui » (Ibid.).*

3.1.5. Le périmètre de l'étude, l'unité et le niveau d'analyse

Le **périmètre de l'étude empirique** s'attache à cadrer la RSE dans le groupe Fleury Michon. Le comité de pilotage du projet de déploiement de la RSE constitue notre **unité d'analyse**. Enfin, le niveau d'analyse se situe à un **niveau** intra-organisationnel. Cette situation s'explique en raison de la position centrale occupée par le comité de pilotage du projet RSE. Nous portons notre analyse sur la perception des membres du comité de pilotage et sur ses interactions avec les membres de la direction générale (DG, DG délégué, DG d'activité et Comité de direction). Lorsque l'on observe l'appropriation de la RSE par une organisation, on ne peut restreindre le concept à un(e) fonction, unité, service de l'entreprise. Une démarche de RSE se diffuse de manière transversale. Le **niveau d'analyse** est celui du fonctionnement organisationnel. Le déploiement de la RSE est conçu par la direction et un comité de pilotage du projet. Le fonctionnement organisationnel permet d'analyser la gouvernance et la stratégie du groupe au prisme de la RSE.

L'organisation est vue comme « *une combinaison d'activités, liées entre elles par des dispositifs, des règles et des outils* » (Moison, 1997, p. 13). Par ailleurs, le niveau d'analyse micro nous paraît difficilement tenable, car nous ne sommes pas en situation d'immersion dans le terrain pour comprendre au quotidien les jeux d'acteurs.

Nous avons précédemment remarqué que les sciences de gestion s'intéressent à la dynamique de l'action collective. L'appropriation de la RSE, par l'utilisation d'une norme, offre une lecture à la fois individuelle et collective. Nous n'oublions cependant pas que « *Les sciences humaines ne peuvent échapper à expliquer les comportements individuels, même lorsque comme l'économie, la sociologie, la science politique ou l'anthropologie, elles traitent de phénomènes collectifs* » (Boudon, 2012, p. 12).

3.2. L'accès au terrain

Nous développons dans cette section les éléments relatifs à notre rapport à l'empirie, que ce soit notre rapport au terrain, à la nature des données ou à leur analyse. L'étude du processus d'appropriation a duré cinquante-six mois. Elle porte sur une période allant d'avril 2010 à décembre 2015.

3.2.1. L'intervention comme mode d'accès au terrain et vecteur de co-production des connaissances sur la RSE

David (2008) remarque l'évolution de la recherche en sciences de gestion « *avec notamment la multiplication des approches et l'utilisation de méthodologies croisées sur un même objet, l'enrichissement, en conséquence, des dispositifs de recherche, l'affinement du statut scientifique de l'observation participante, de la recherche-action, des études longitudinales et de la recherche-intervention* » (David, 2008, p. 99).

La recherche-intervention offre aux chercheurs la possibilité de réaliser des études de cas d'entreprises à partir de problèmes concrets de gestion. Elle assure une expérience des pratiques managériales en temps réel, sans recourir à une restitution *a posteriori*. La recherche-intervention conduit à établir une proximité dans la relation entre le chercheur et les acteurs des organisations. La posture de recherche adoptée par l'implication concrète du chercheur intervenant contribue à transformer l'organisation. Cette démarche révèle la tension s'exerçant sur la recherche en sciences de gestion : une recherche doit-elle expliquer le monde ou le changer (Martinet, 1990b) ? La mobilisation d'une recherche-intervention de ce point de vue, en nous amenant à être partie prenante d'un projet de transformation, vise un objectif dual de production de connaissances (enrichir la littérature sur l'appropriation des outils de gestion, mieux appréhender le rôle potentiel de la norme ISO 26000 dans l'appropriation d'une démarche RSE) et de changement (aider les acteurs du COPIL à intégrer la RSE, via l'ISO 26000, dans les pratiques du groupe Fleury-Michon et favoriser le développement d'une capacité réflexive sur cette démarche). Cette intention n'est cependant pas sans conséquences sur la production de résultats, puisque « *l'oscillation n'est pas toujours maîtrisée entre la volonté d'expliquer le monde (des entreprises, organisations...) et celle de le changer* » (Martinet, 1990b, p. 20).

Outre les conditions d'accès à l'organisation, le recours à une recherche-intervention permet de répondre à notre problématique relative à l'appropriation de la norme ISO 26000. A propos de l'intervention, le sociologue Uhalde (2008) remarque que « *Ce « pari de connaissance » (Friedberg, 1993) est généralement corrélé, implicitement ou explicitement, à l'idée d'appropriation, au sens fort d'une incorporation de savoirs étrangers* » (Uhalde, 2008, p. 101).

Qu'est-ce qu'une recherche-intervention ?

« *La recherche-intervention est une méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative* » (Savall et Zardet, 2004, p. 79). L'intervenant chercheur « *participe concrètement à l'action, les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, le tout produisant un apprentissage croisé (Hatchuel, 1994)* » (Ibid.) et une co-construction (Allard-Poesi et Perret, 2003). Le chercheur intervenant est « *engagé dans un processus où il y a concurremment et successivement création de connaissance et changement* » (Plane, 2000, p. 38).

La recherche-intervention, comme la recherche-action, consiste à générer des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales (Allard-Poesi et Perret, 2003 ; David, 2012b). Les connaissances ainsi produites sont « *à la fois opératoires (outils, méthodes) et théoriques (élaboration de grilles de lecture et de modèles interactifs)* » (Perez, 2008, pp. 112-113). Ces connaissances sont utiles pour l'entreprise et le groupe de chercheurs impliqué dans cette démarche (Allard-Poesi et Perret, 2003). Dans une recherche-intervention, l'accent est mis sur la production de connaissances nouvelles (Hatchuel, 1994), sur l'analyse des dynamiques organisationnelles (Allard-Poesi et Perret, 2003; David, 2012a) et la volonté « *de faire émerger des problématiques nouvelles, de créer des « occurrences d'invention* » (Savall, 1984) » (Savall et Zardet, 2004, p. 79).

Dans la littérature, la différence de statut entre recherche-action et recherche-intervention ne semble pas faire l'objet d'un consensus. Les travaux de David (2012a) soulignent toutefois les racines communes propres aux démarches intervenantes. En comparant quatre démarches d'intervention (*action research, action science, science de l'aide à la décision et recherche-intervention en sciences de gestion*), David (*Ibid*) énonce quatre principes communs à ce type de démarche :

- « *Principe n° 1 : L'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat.*
- *Principe n° 2 : La production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain.*
- *Principe n° 3 : Le chercheur parcourt différents niveaux théoriques. (...) Le niveau théorique opératoire est celui des théories intermédiaires, fondées (Glaser et Strauss, 1967), qui permet à la fois un dialogue avec le terrain et un dialogue avec des théories générales.*
- *Principe n° 4 : L'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratiques (égal respect des acteurs) » (David, 2012a, pp. 252-254).*

La finalité de ces démarches consiste à changer et à connaître (Allard-Poesi et Perret, 2003), pour accéder à ce réel, ce que Martinet nomme la danse générative, « *Car le barycentre de cette science de gestion, vue comme science de conception, de l'organisable et de l'organisant, ne peut-être qu'une épistémologie de l'action ou de l'activité : connaître pour agir, connaître en agissant, agir en connaissant* » (Martinet, 2013b, p. 262).

L'épistémologie constructiviste est « *une posture dans laquelle sujet et « objet » co-construisent mutuellement un projet de recherche : l'interaction est alors mutuellement transformative* » (Giordano, 2003, p. 23). Cette co-construction peut s'inscrire dans des formes variées de recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003; David, 2012a) : *Action Research* de Kurt Lewin, *Action Science* d'Argyris et Schön, science de l'aide à la décision de Roy, recherche-intervention en sciences de gestion d'Hatchuel et Moisdon, recherche ingénierique de Chanal,

Lesca et Martinet, les recherches participatives de Whyte ou coopératives (*Coopérative Inquiry* et *Human Inquiry*).

En dépit de ces racines communes, il est néanmoins possible de repérer plusieurs nuances entre recherche-action et recherche-intervention. La recherche-action « *s'intéresse davantage aux groupes qu'aux organisations en tant que telles, et [...] son application à la gestion suppose probablement un certain nombre de transpositions* » (David, 2012a, p. 136). Les principes épistémologiques et méthodologiques de la recherche action en sciences sociales s'avèrent cependant différents et nécessitent des transpositions pour leur application aux sciences de gestion (*Ibid.*). En outre, « *la recherche-intervention n'a pas cette dimension militante, cette orientation a priori de la démarche* » (*Ibid.*, p. 137). D'après Allard Poesi et Perret (2003), dans une recherche-intervention, « *les connaissances théoriques servent à concevoir la situation idéalisée et les outils permettant de l'atteindre alors que pour Argyris ces connaissances seront mises à l'épreuve par l'intervention* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 96).

À partir d'une analyse des différentes recherches-action pratiquées en sociologie urbaine dans les années 1970, Jean Dubost (1984) distinguait déjà quatre classes principales :

- « *Une **stratégie de recherche** dans le champ scientifique qui utilise l'action et/ou l'observation participante comme instrument de connaissance ;*
- *Une **stratégie d'action** dans le champ de la pratique qui intègre des études ou des techniques en tant que moyen de progression ou de contrôle ;*
- *Une **conduite globale**, action expressive d'un groupe qui se veut expérience et non démarche de connaissance ;*
- *Une **méthode d'analyse**, conçue pour aider un acteur à dégager le sens de ses conduites et des situation auxquelles il est confronté* » (Dubost, 1984, p. 16).

Dans la pratique, nous inscrivons notre recherche-intervention dans la première classe dans la mesure où notre intention s'inscrit délibérément dans une visée transformative générant des connaissances.

À l'aide d'une matrice intégrant les principales démarches de recherche en gestion, Savall et Zardet (2004) précisent que l'objectif d'une recherche-intervention procède d'une **construction concrète de la réalité** et non d'une **construction mentale de la réalité** comme peut l'être l'étude de cas en situation d'observation non participante, c'est à dire extérieure. Dans la construction de la réalité par le chercheur, David (2012) distingue deux modes : un mode indirect (conception de représentations) et un mode direct (intervention directe dans la construction concrète de la réalité) (David, 2012a, p. 130).

Le tableau 24 synthétise les objectifs des différentes démarches de recherche. La finalité d'une recherche-intervention est la construction de concepts, la production de méthodes et/ou l'élaboration d'outils au cours d'interventions sollicitées par des organisations. La dimension praxéologique demeure une caractéristique fondamentale de la recherche-intervention en sciences de gestion. La production de connaissances opératoires, utiles à la fois pour l'entreprise et les chercheurs impliqués dans cette démarche, permet d'« *aider, sur le terrain, à concevoir*

et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini » (David, 2012a, p. 133) mais également de découvrir des « méthodes de transformation de l'objet de recherche et de nouveaux outils et principes de management appliqués à l'objet de recherche » (Savall et Zardet, 2004, p. 361). Dans ces conditions, la recherche-intervention représente « un poste d'observation privilégié des transformations profondes du tissu socio-économique » (Hatchuel, 2008, p. 238).

Tableau 24. - Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion

		Objectif	
		Construction mentale de la réalité	Construction concrète de la réalité
Démarche	Partir de l'existant (observation des faits ou travail du groupe sur son propre comportement)	<i>Observation participante ou non</i> Elaborer un modèle de fonctionnement du système étudié.	<i>Recherche-action</i> Aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participante.
	Partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation	<i>Conception « en chambre » de modèles et outils de gestion</i> Elaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement, sans lien direct avec le terrain.	<i>Recherche-intervention</i> Aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini.

Source : David, 2012 p. 133 adapté de Koenig, 1993, p. 6

La construction de la réalité s'exprime dans la recherche-intervention que nous avons menée. Notre recherche s'inscrit dans le cadre général de la recherche-intervention pouvant se traduire « d'abord par une observation de ce qui se passe sur le terrain, puis se poursuit par l'aide et la mise en œuvre de changements concrets et observable au sein de l'organisation » (Savall et Zardet, 2004, p. 79). La recherche-intervention est une démarche de recherche émergente en sciences de gestion, bien qu'elle puise ses racines dans plusieurs courants anciens (Perez, 2008). Elle s'inscrit notamment dans l'*Action Research*, initiée par Kurt Lewin en 1946 avec cette conviction qu'« on ne peut accéder à la connaissance d'un système social qu'en faisant varier les dimensions constitutives et leurs relations, c'est-à-dire en induisant un changement de celui-ci. Ceci implique pour le chercheur d'intervenir délibérément sur la réalité étudiée, démarquant son rôle de celui d'observateur neutre prescrit par les démarches scientifiques traditionnelles » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 86).

« Bien que le terme « intervention » existe depuis longtemps en psychologie clinique ou en psychiatrie » (David, 2012a, p. 137), ainsi qu'en sciences de l'éducation, la sociologie s'est

également intéressée à ce type de démarche avec *l'intervention sociologique* en entreprise de Sainsaulieu et Uhalde et la *sociologie de l'intervention* de Lefebvre, Loreau et Hess. En sciences de gestion, la recherche-intervention correspond « à une pratique et à des principes épistémologiques et méthodologiques spécifiques » (*Ibid.*, p. 137). Il s'agit de respecter les cinq principes épistémologiques que sont *la rationalité accrue, l'inachèvement, l'isonomie, la scientificité et le double niveau d'interaction* (*Ibid.*, p. 259), et d'appliquer également trois principes méthodologiques : *l'investigation prospective, la conception et la libre circulation entre les niveaux théoriques* (*Ibid.*, p. 260). Ces critères posent, pour les chercheurs-intervenants en gestion, le problème de la confrontation aux « faits », de leur place et interaction avec les acteurs, des conséquences de leurs actes sur les outils utilisés et sur les transformations. Ainsi, la **rationalité accrue** précise que le chercheur permet d'accroître la rationalité et l'intelligibilité des constructions mentales et concrètes de la réalité (David, 2012). Il ne s'agit plus, par ce biais, de rechercher une rationalité universelle, applicable en tous lieux, mais de promouvoir une rationalité contextualisée, enracinée dans les spécificités d'un terrain. **L'inachèvement** indique que l'intervention et ses résultats ne peuvent pas être spécifiés au départ. Les apparaissent chemin-faisant. Grâce à ces connaissances nouvelles, les acteurs de terrain vont, à leur tour, faire évoluer les dispositifs organisationnels. La notion d'inachèvement ne s'inscrit donc pas dans une démarche rationnelle de type déductif. **L'isonomie** tend à « l'effort de compréhension doit s'appliquer également à tous ceux qui sont concernés » (Hatchuel, 1994, p. 68). David (1998) précise qu'il correspond à l'« idéal démocratique », que nous interprétons comme une égalité des pouvoirs entre acteurs et chercheurs. **La scientificité** : souligne que le chercheur se positionne en permanence de façon critique par rapport aux faits. Il est en permanence amené à s'interroger sur les formes de validation des savoirs qu'il utilise. **Les deux niveaux d'interaction** reposent sur un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance qui se développe à partir de la confrontation entre deux types de savoirs : ceux des chercheurs-intervenants et ceux des acteurs de terrain.

Nous nous inscrivons dans une tradition française de la recherche-intervention dans les organisations. Trois laboratoires de recherche en sciences de gestion pratiquent depuis plusieurs décennies des méthodes de recherche-intervention : depuis 1967, le Centre de Gestion Scientifique (CGS) rattaché à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris ; depuis 1972, le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique ; et depuis 1975, l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) de l'Université Lyon Jean Moulin Lyon 3 et l'Ecole de Management de Lyon (E.M. Lyon).

Dans le cas de Fleury Michon, notre participation s'inscrit bien dans une recherche de type recherche-intervention en management des organisations, au sens d'un projet concret, défini et jalonné par des étapes méthodologiques successives de transformation de l'existant (David, 2012a, pp. 137-138). La finalité de notre recherche consiste à répondre à une demande de l'entreprise (*cf.* annexe 25), en vue d'apporter des solutions pratiques à l'opérationnalisation d'une norme de responsabilité sociale. Notre démarche est animée par la volonté d'adapter et de transformer la responsabilité sociétale de l'entreprise Fleury Michon, tout en produisant des connaissances capables d'éclairer une pratique, celle de la mise en œuvre du concept de RSE par la norme ISO 26000. Notre recherche-intervention se structure autour de trois dimensions :

l'intention de transformer la réalité, le transfert et la production de connaissances, et la participation active du chercheur sur le terrain par l'interaction avec les acteurs.

Nous présentons dans le tableau 25 une grille d'analyse des dispositifs d'intervention basée sur sept séquences identifiées par Uhalde (2001, p. 81). Ces phases sont le fruit d'un recensement des pratiques de recherche issues de neuf courants d'intervention⁸⁶.

En dehors du besoin exprimé par Fleury Michon, la nécessité de tester le caractère opérationnel de la norme ISO 26000 tient à sa nouveauté et à sa dimension internationale. Son abstraction ne représente-t-elle pas une limite à son inscription dans les routines des organisations et les pratiques quotidiennes des acteurs ? La norme est-elle utilisable en l'état ? Nécessite-t-elle un pilotage particulier pour son déploiement ?

Notre recherche-intervention souhaite contribuer à la création d'une méthodologie de mise en œuvre de la norme ISO 26000, qui elle-même entend répondre à un point aveugle de la littérature : *« Alors que la norme consacre une place importance et singulière aux fondements éthiques des politiques RSO, paradoxalement, elle se réfère à une instrumentation qui n'a pas été élaborée à l'origine sur la base de ces recommandations. Nous soulignons la nécessité qu'une nouvelle génération d'instruments de gestion voit le jour pour opérationnaliser les principes portés par l'ISO 26 000 »* (Bon, 2011, p. 61). En effet, bien que le chapitre 7 de la norme concerne les *« lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation »*, l'ISO 26000 n'intègre pas de système de management.

⁸⁶ **Sociologie des organisations** (Croizier, Freidberg), **apprentissage organisationnel** (Argyris), **psychologie et sociologie clinique** (Dubost, Enriquez, de Gaulejac...), **psychodynamique du travail** (Dejours, Clot...), **intervention gestionnaire** (Moison, Hatchuel...), **intervention sociologique** (Tourraine, Wievorka, Trinh...), **sociologie de la régulation** (Reynaud, de Terssac), **intervention socio-analytique** (Jacques), **analyse institutionnelle** (Lapassade, Lourau...) (Uhalde, 2001, p. 81).

Tableau 25. - Grille d'analyse des pratiques et des dispositifs d'intervention

Séquences et caractéristiques	Recherche-intervention réalisée au sein de Fleury Michon
<p>Les conditions d'accès au terrain d'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initiative de l'intervention - Demandeur : <ul style="list-style-type: none"> • Position dans le système • Antériorité de la relation avec l'intervenant • Proximité formative, connaissance de la démarche d'intervention 	<p>Echanges lors d'une rencontre des deux Directeurs généraux</p> <p>Directeur général du Groupe Fleury Michon Aucune Aucune</p>
<p>La contractualisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une contractualisation formalisée - Objets de la contractualisation - Mode de négociation de la démarche - Interlocuteurs concernés - Durée, étapes - Financement 	<p>Oui. Convention de mécénat (cf. annexes 1 et 2) et termes de références (cf. annexe 1, article 1 Objet, section 1.2)</p> <p>Trois réunions préalables Directeurs généraux 4 mois Oui</p>
<p>L'étude de faisabilité</p>	<p>Oui, pendant les 4 mois</p>
<p>Les pratiques d'analyse (diagnostic)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse documentaire - Mode de recueil du matériau - Mode de production du diagnostic - Formalisation du diagnostic - Restitution - Pratiques déontologiques 	<p>Oui : phase d'état des lieux RS Documentaires, réunions et entretiens Réunions en comité de pilotage Oui : rapport d'auto-évaluation Oui : réunion Oui : transparence, confidentialité, validation et restitution des travaux et compte-rendu, accord nécessaire pour publication d'article portant le nom de l'entreprise</p>
<p>Les pratiques de mobilisation des acteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dispositif d'analyse critique de l'intervention - Groupe de pilotage - Pratiques de mobilisation principales - Publics concernés par l'intervention 	<p>Oui : comité d'évaluation pendant les 2 premières années Oui : comité de pilotage Réunions en comité de pilotage 10 Cadres de l'entreprise</p>
<p>Le rythme et la durée de l'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durée totale - Etapes et rythme - Modalité de « fin » de l'intervention 	<p>3 ans, renouvelés une fois, soit 6 ans (cf. section 3.1, Le phasage du projet). Aucune pour l'instant car l'intervention doit se poursuivre jusqu'en avril 2016</p>
<p>Les productions finales et leurs destinataires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entreprise : <ul style="list-style-type: none"> • Comptes-rendus de travaux de groupe • Rapport de diagnostic - Communauté scientifique <ul style="list-style-type: none"> • Communications orales • Productions écrites 	<p>32 comptes-rendus en comité de pilotage Rapport d'inventaire et rapport d'auto-évaluation 11 présentations dans des colloques 5 articles dans des revues à comité de lecture</p>

Source : Adapté de Uhalde, 2001, p. 82

La posture du chercheur-intervenant : entre engagement et distanciation

La posture d'intervenant est-elle compatible avec l'intention scientifique d'un chercheur ? Le courant de la sociologie d'intervention parle de « *posture hybride* », en se demandant si le chercheur est « *un scientifique ou un expert* » (Herreros, 2009, p. 266). Cette discipline des sciences sociales insiste sur la nécessité qu'il n'y ait « *pas de confusion entre la pratique savante qui 'vise à augmenter progressivement le stock du savoir' et l'expertise qui elle 'travaille en hâte sur la base du stock disponible au moment précis où elle doit intervenir'* » (Roqueplo, 1997, p.38), rien n'interdit au scientifique de participer au processus d'expertise » (Herreros, 2009, pp. 267-268). Savall et Zardet (2004) considèrent que « *Le chercheur qui intervient en entreprise bénéficie généralement d'un statut particulier, d'une certaine aura, qu'il utilise dans la gestion des situations auxquelles il participe* » (Savall et Zardet, 2004, p. 369).

Cette dualité tient entre autres à la nécessité de trouver un équilibre entre empathie et distanciation, engagement et réflexivité. « *L'interaction entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise n'est pas un obstacle pour le chercheur, c'est au contraire un moyen et un dispositif pour créer de la connaissance d'intention scientifique* » (Ibid., p. 369), à la condition que l'intervenant-chercheur conserve son indépendance et son *autonomie intellectuelle* (Hatchuel, 2008, p. 238). La finalité d'une recherche-intervention est la conception et le déploiement de modèles et outils de gestion, à partir d'un projet de transformation (David, 2012a). Cette position intermédiaire doit s'appuyer sur « *des principes d'intervention adaptés tant aux problèmes des entreprises contemporaines qu'aux exigences de la production de connaissances* » (Hatchuel, 1994, p. 59). Par exemple, le contrat de mécénat par lequel une entreprise s'engage à la diffusion de la recherche ne lui confère pas de droit de propriété sur les connaissances produites.

La recherche-intervention est une recherche appliquée à double titre. Elle répond à un réel besoin d'entreprise, et apporte des connaissances en sciences de gestion au plus près du terrain. Dans notre cas, l'accompagnement opéré par des chercheurs sur des problématiques nouvelles fournit des réponses concrètes aux questionnements de l'entreprise en matière de RSE. L'ancrage opérationnel des connaissances produites par une recherche-intervention s'intègre au projet des sciences de gestion évoqué par le Moigne (1990, p. 116) puisqu'il permet de représenter de façon intelligible les situations au cœur des organisations.

Savall et Zardet (2004, pp. 366-370) estiment que l'intervenant-chercheur doit remplir successivement et parfois simultanément quatre rôles : un rôle de négociation, un rôle d'extraction d'informations à usage scientifique, un rôle d'expert et enfin d'intervenant manipulateur et manipulé.

Les questions qui découlent de notre raisonnement se précisent ainsi : quels sont les risques liés à la posture de recherche-intervention ? Comment se prémunir des risques induits par cette pluralité de rôles et la proximité avec le terrain ?

Difficultés, limites et critiques de la recherche-intervention

Piaget (1981) souligne que « *la situation des sciences de l'Homme est bien plus complexe encore car le sujet qui observe ou expérimente sur lui-même ou autrui peut être, d'une part, modifié par les phénomènes observés et, d'autre part, source de modifications quant au déroulement et à la nature même de ces phénomènes* » (Piaget, 1981, p. 47). Appliquée à une recherche-intervention, c'est la position que Savall et Zardet (2004, p. 369) nomment *l'intervenant manipulateur et manipulé*, ou que Girin (1990) formule ainsi : « *Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche* » (Girin, 1990, p. 161). Ce rapport au terrain crée un risque d'*instrumentalisation* (Hatchuel, 2008, p. 238) du chercheur par les acteurs. L'engagement des chercheurs en intervention peut servir, à leur insu, les desseins d'acteurs souhaitant profiter de la présence de tiers externes pour servir une cause toute autre que la commande initiale de l'intervention.

Le paradigme constructiviste établit une proximité de relation entre le chercheur et les acteurs sur le terrain. La principale difficulté d'une recherche-intervention tient à la double position du chercheur-intervenant. Le chercheur est la fois acteur du changement (rôle d'intervenant) et observateur (rôle de chercheur) de la modification que son action provoque sur les pratiques de gestion.

Cette posture de recherche spécifique nécessite de concevoir le projet des sciences de gestion comme relevant de l'analyse et de la conception des dispositifs de l'action collective organisée (David, 2012a). La proximité relationnelle entre les chercheurs et les acteurs organisationnels, ainsi que le lien entre transformation et connaissance, posent la question de la validité des connaissances produites et de la pertinence des résultats obtenus. Selon David (2012b), une démarche de recherche-intervention est plus complexe à gérer du point de vue des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques, car elle progresse par phases de formalisation et de contextualisation alternées. Plane (2000, p. 121) souligne d'ailleurs son ambivalence méthodologique en raison de la confrontation simultanée du chercheur à deux logiques contradictoires : d'une part, celle de la production de connaissances sur le terrain ; et d'autre part, celle de sa contribution active dans l'organisation.

Il en résulte une posture de recherche où le degré d'implication du chercheur accélère la conduite du changement organisationnel. Ce changement devient pour le chercheur un moyen de créer des connaissances. Sans réflexivité sur notre pratique, nous ne saurions être scientifiques. En cela, le chercheur est la fois acteur et observateur de la modification que son action provoque sur les pratiques de gestion de la RSE.

L'intervenant-chercheur s'implique dans une recherche à dessein opérationnel et transformatif. Il peut toutefois se trouver rapidement « dépassé » par la situation en raison de sa complexité et de son incertitude. Le chercheur ne « maîtrise » pas le processus puisqu'il est co-construit dans une situation sociale avec d'autres individus, acteurs en entreprises et collectif de chercheurs, s'il intervient en groupe - ce qui a été notre cas. Giroux (2003, p. 42) conçoit la

recherche comme « *une activité vivante* », donc en mouvement. Dans ce type de recherche, le parcours n'est jamais totalement prévisible. En faisant référence à la recherche-intervention, Moisdon évoque « *l'itinéraire de plus souvent inattendu et parfois chaotique que les chercheurs ont suivi au sein de l'entreprise* » (Moisdon, 1997, p. 283). En raison de l'activité incessante des organisations, les sciences de gestion sont confrontées à la capture d'un ou de plusieurs phénomènes dont « *la « matière » observée bouge, pense, voire manipule [...] le chercheur* » (Savall et Zardet, 2004, p. 59). Moisdon (1984, p. 68) va jusqu'à qualifier le parcours du chercheur en gestion d'*aventure*.

Pour éviter d'être absorbé par le terrain, une première solution suppose le respect de conditions opératoires assurant une prise de recul. Ces conditions tiennent à la périodicité des interventions et à leur dimension collective. Ainsi, « *L'alternance entre les périodes d'immersion du chercheur au sein de l'entreprise et des périodes de distanciation est indispensable, de même que le travail en équipe de recherche, sur le terrain et en laboratoire* » (Savall et Zardet 2004, p. 79). Il s'agit là « *d'enlever aux données observées ce caractère « d'évidence » qu'elles revêtent le plus souvent aux yeux des participants* » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 455).

Une seconde solution consiste à aborder une recherche-intervention de manière collective, « *... c'est la plupart du temps une équipe de chercheurs qui intervient sur un terrain, et non un chercheur isolé. [...] Est attendu ainsi un contrôle mutuel au sein de l'équipe. Ensuite des échanges réguliers sont organisés sur les différentes aventures vécues par les uns et les autres : tous les quinze jours, le centre entier se réunit* » (Moisdon, 1984, p. 73). Le collectif facilite alors une gestion de l'interaction (*Ibid.*, p. 71) et une gestion du décalage des représentations (*Ibid.*, p. 72). Il assure en quelque sorte un affaiblissement de la subjectivité du chercheur isolé. Ce collectif peut se présenter sous la forme d'un comité de pilotage (Girin 1990), d'un groupe de pilotage (Uhalde, 2001, p. 82) ou d'une instance de pilotage (Plane, 2000, p. 27) ; cette « *instance de 'pilotage' réunissant les chercheurs et des représentants du terrain* » (Girin, 1990, p. 165) afin de faciliter la gestion d'une rationalité interactive.

Enfin, les limites d'une recherche-intervention tiennent à la démarche de recherche et aux résultats obtenus. Il s'agit d'une démarche chronophage dans laquelle les résultats sont très contextualisés (Nobre, 2006), donc peu généralisables.

Le couplage entre outil de gestion et recherche-intervention⁸⁷

La complémentarité et l'interdépendance entre l'activité de conception d'outils de gestion et l'intervention en entreprise ont été soulignées par Moisdon (1997, pp. 8-9) et David (2012b, p. 252). Dans ce « *couplage entre outil de gestion et recherche-intervention [...] L'outil lui-même est partie prenante dans la découverte progressive de l'organisation et fait partie de l'intervention* » (Moisdon, 1997, p. 283). L'instrument « *résulte d'un processus d'intervention, d'une manière de produire des connaissances sur des objets et des phénomènes nouveaux (Hacking, 1983). L'instrument agit alors comme une machine "épistémique" qui modifie la*

⁸⁷ L'expression est reprise de Moisdon (1997, p. 283).

perception du réel, permet la construction et l'interprétation de nouveaux phénomènes » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 9). La confrontation de l'outil et de l'organisation, et les tensions et réactions que la norme cristallise, agissent comme un révélateur des logiques profondes qui structurent l'organisation.

Sur le plan managérial, l'apport d'une recherche-intervention doit contribuer à « *fournir aux acteurs de l'organisation une représentation intelligible qui leur permette d'agir plus efficacement* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 94, d'après Chanal et al., 1997).

Le recherche-intervention en sciences de gestion combine donc trois intérêts pour le chercheur : l'étude du mouvement des organisations, la démarche heuristique, le rapprochement du monde académique et de l'univers de l'entreprise. Dès lors, l'accès au terrain peut être qualifié d'« *opportunisme méthodique* » (Plane, 2000, p. 26, repris de Girin, 1989) en raison de la double conception de la quête de connaissance, alliant opportunisme et méthode, souplesse et rigueur. « *Le comportement opportuniste du chercheur vise donc à saisir de manière intelligente les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances même si l'on doit renoncer partiellement au respect d'un programme (le processus de découverte des idées n'est-il pas aléatoire ?) [...] Une telle ambivalence propre à ce processus de production de connaissances n'est pas gênante même si elle est complexe dès lors que le chercheur en gestion s'appuie sur un véritable dispositif de recherche* » (Plane, 2000, pp. 26-27). L'opportunisme engendre des possibilités d'investigation de terrain en vue de tester et de suivre le parcours d'outils de gestion dans les organisations.

3.2.2. Le recueil des données

Notre approche longitudinale ne consiste donc pas simplement à comparer l'état initial d'une organisation - Fleury Michon lors de l'introduction de la norme ISO 26000 - à une situation finale, celle de la sortie du terrain. En effet, « *De telles recherches ne permettent pas d'étudier le processus suivi lors de l'évolution du phénomène* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 444). L'analyse d'un processus revient à accroître le nombre de points de collecte de données (*Ibid.*). Nous avons collecté des données tout au long de ce processus pour comprendre et interpréter ce phénomène afin de répondre à notre problématique. Par ailleurs, « *l'étude de cas suppose que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (étude de documents, entretiens, observation, etc.)* » (Giroux, 2003, p. 45).

L'objectif de cette section est de répondre à deux questions : quelles sont les données empiriques mobilisées pour l'analyse ? Comment sommes-nous parvenus à les recueillir ?

Dans une démarche longitudinale, les données empiriques recueillies sont nombreuses et variées. Une analyse longitudinale se définit d'après trois caractéristiques :

- « *les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes,*
- *les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre, et*

Deuxième partie – Recherche empirique

- *l'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée* » (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 440)

Nous avons donc essayé de respecter dans la mesure du possible ces trois recommandations à travers le recueil des données primaires et secondaires (cf. tableau 26). Notre immersion empirique a permis de structurer le recueil de données selon cinq types de sources : des entretiens semi-directifs ; des observations participantes lors de réunions ; des questionnaires ; des observations non-participantes et la consultation de documents internes et externes. La collecte des données primaire s'est déroulée en temps réel.

Tableau 26. - Synthèse de la nature des données recueillies

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

Les données primaires sont issues de **quarante entretiens semi-directifs**, réalisés lors de cinq périodes auprès de membres du comité de pilotage du projet RSE, de la direction générale, du président et de deux administrateurs du Groupe Fleury Michon. Le découpage des périodes tente de concilier deux impératifs : le phasage du projet et le respect d'une régularité dans la

périodicité des entretiens. L'intervalle entre les séries d'entretiens correspond à une valeur oscillant entre quatre et douze mois. Le tableau 34 détaille les entretiens par interviewés selon les cinq phases. La périodicité des entretiens tient également compte de la disponibilité des répondants. Les entretiens réalisés avec une même personne ne s'inscrivent cependant pas à des intervalles réguliers. La raison tient principalement à la disponibilité des professionnels. Sur les vingt professionnels interviewés, huit ne l'ont été qu'une fois et un (le responsable du projet) quatre fois. Il est à noter que sur les dix membres du comité de pilotage du projet RSE, sept ont été interviewés au moins trois fois.

Neuf entretiens semi-directifs supplémentaires ont été conduits auprès de parties prenantes, dont deux auprès de parties prenantes internes et sept externes (*cf.* tableau 40). Ces entretiens ne tiennent toutefois pas compte d'une dimension longitudinale, car ces parties prenantes n'ont été interviewées qu'une seule fois. Le groupe Fleury Michon nous a fourni les contacts des personnes à interviewer, nous ne les avons pas choisies. Dans ce cadre, nous avons collaboré à l'élaboration d'un guide d'entretien directif sans être libres et indépendants quant à sa création, comme pour les quarante entretiens principaux. Les clients sont une partie prenante extrêmement sensible pour les résultats de l'entreprise, d'autant qu'une partie d'entre elles appartiennent au secteur de la grande distribution. Nous étions deux enseignants-chercheurs pour mener les cinq premiers entretiens. Les quatre derniers entretiens ont été réalisés seul. La difficulté consistait à conserver une position de neutralité. Nous ne devions pas nous engager au nom de Fleury Michon, ni susciter des attentes auprès des parties prenantes. Notre travail consistait à recueillir les perceptions des parties prenantes sur la RSE, sur leurs stratégies et actions, ainsi que leur perception de Fleury Michon sous l'angle de la RSE.

Tableau 27. - *Synthèse des entretiens par périodes*

Phase d'entretien	Période d'analyse	Nombre d'entretien	Durée cumulée	Nombre de page
Phase 1	Du 25 novembre 2010 au 19 janvier 2011	7	3 h 23 minutes	55
Phase 2	Le 14 décembre 2011	9	2 h 22 minutes	74
Phase 3	Du 4 avril 2012 au 29 août 2012	4	5 h 46 minutes	121
Phase 4	Du 23 janvier 2013 au 31 mai 2013	12	15 h 33 minutes	273
Phase 5	Du 6 juin 2014 au 8 septembre 2014	8	8 h 16 minutes	217
	Somme	40 entretiens	35 h 20 minutes	740 pages

Au-delà des entretiens semi directifs réalisés, **soixante-quatorze observations participantes** ont été autant d'occasions de rencontres avec le terrain. Les caractéristiques et le contenu de l'ensemble des réunions sont précisés en annexe (*cf.* tbleau 30 et annexe 32). Entre l'observation totale et l'observation simple, Peretz (1998) dresse une typologie des observations possibles

Deuxième partie – Recherche empirique

(cf. tableau 29) dans lequel le degré d'implication du chercheur varie avec dans l'action et de distanciation avec les sujets sur le terrain. Lors des interventions, nous nous situons dans une posture d'observateur-participant en raison de la formalisation d'un contrat exposant clairement notre position de chercheur.

Tableau 28. - *Synthèse des entretiens parties prenantes*

Type de partie prenante	Date de l'entretien	Nombre d'entretiens	Durée cumulée	Nombre de pages
Parties prenantes internes	29 juin 2011	2	2 h 38 minutes	58 pages
Parties prenantes externes	Du 23 juin 2011 au 11 juillet 2011	2	2 h 22 minutes	63 pages
	Du 10 avril 2012 au 13 juillet 2012	5	5 h 40 minutes	126 pages
	Somme	9 entretiens	10 h 40 minutes	242 pages

Tableau 29. - *Typologie des observations possibles*

Typologie des possibles	Caractéristiques de l'observation	Positionnement du chercheur
Participation totale	Les activités de l'observateur en tant que telles sont totalement cachées	Le chercheur de terrain est ou devient un membre à part entière d'un groupe constitué
Participation observante	Les activités d'observation sont soumises aux activités de participant. Les informations recueillies comportent un fort degré de confidentialité	La présence du chercheur repose sur l'accord implicite que l'organisation l'a accepté plus comme un participant qu'un observateur
Observation participante	Les activités d'observation sont rendues publiques dès le début mais plus ou moins encouragées publiquement par les personnes étudiées	Le chercheur est tenu de respecter la liberté qui lui a été donnée et de s'en tenir au contrat de recherche
Observation simple	Groupes expérimentaux où l'observateur a un rôle formel comme dans les situations créées dans des laboratoires	Le chercheur est clairement identifié comme un observateur dans un groupe hypothétique dans lequel il n'y a aucun secret

Source : Peretz, 1998, p. 51

Les **documents internes, les comptes-rendus de réunions et le journal de recherche** s'ajoutent aux données primaires déjà mentionnées.

Nous avons également élaboré **deux questionnaires** à l'occasion d'un séminaire portant sur la RSE (cf. annexes 38 à 41). Ce séminaire a réuni cent dix cadres dirigeants du Groupe Fleury Michon les 8 et 9 septembre 2011. Nous avons administré les questionnaires à l'aide du logiciel de sondage en ligne SurveyMonkey®, respectivement quinze jours avant le séminaire et trois semaines après. Leur validation et leur diffusion ont été soumises au préalable au responsable du projet. L'intérêt de ces deux questionnaires était de pouvoir compléter la vision du projet RSE par la compréhension de la démarche par d'autres acteurs n'ayant pas participé au projet, d'une part ; et il consistait d'autre part à recueillir les perceptions *a priori* et *a posteriori* de l'événement.

Tableau 30. - *Récapitulatif des réunions en intervention*

Réunion	Nombre	Durée
Comité de pilotage	32	107 heures 15 minutes
Comité de direction	4	5 heures 45 minutes
Thématique	31	69 heures 15 minutes
Séminaire	2	21 heures 30 minutes
Visite d'usine	4	6 heures 30 minutes
Evénement	1	2 heures 30 minutes
Somme	74	212 heures 45 minutes

Tableau 31. - *Contenu de la collecte des données*

	Nombre	Volume
Entretiens	49	982 pages retranscrites
Observations participantes	74 réunions 1 journal de recherche	212,75 heures 132 pages
Observations non participantes	Déjeuners, « pause café » et visites de sites et d'usine	Indéterminé
Documents internes	14 rapports (rapports annuels, documents de références, rapports d'activité de 2009 à 2014) 56 documents	1260 pages 416 pages
Documents externes	Articles de presse Sites internet Rapports	Indéterminé

Les données secondaires complètent les entretiens et les observations participantes réalisées pendant les périodes d'intervention. Elles regroupent des rapports sectoriels, des recherches sur internet et des coupures de presse sur l'industrie agro-alimentaire ; des documents internes

remis par le groupe Fleury Michon provenant de l'entreprise (comptes rendus de réunions, supports de présentation, bilan social, rapport d'activité, document de référence, site internet de l'entreprise...) ou de sources multiples (sites internet, presse écrite...).

Le tableau 31 récapitule les différentes données collectées pour notre recherche.

3.2.3. Le guide d'entretien

Dans le paradigme constructiviste, la connaissance se construit par l'interaction du sujet et de l'objet, par l'interaction également du chercheur-intervenant et des acteurs organisationnels. La compréhension du milieu social dans lequel s'insère la norme devient, dans ce cadre, un enjeu majeur, de même que la capacité à saisir la dynamique d'appropriation de l'ISO 26000 par les acteurs et les motivations qui l'inspirent. Nous avons donc opté pour une démarche de compréhension des transformations telles qu'elles sont vécues par les acteurs.

Analyser le processus de pilotage et d'appropriation d'une norme, c'est s'efforcer de dépasser, selon l'invitation de Simon (1991), « *la rationalité substantive, celle qui correspond au raisonnement formel, pour s'intéresser à la rationalité procédurale, qui s'applique à la façon dont l'acteur raisonne en reliant ses intentions et ses perceptions au contexte dans lequel il est placé.* » (Gilbert, 1998, p. 58).

L'intérêt est de parvenir à déceler les représentations des acteurs chargés de mettre en place la norme ISO 26000 dans le cadre du comité de pilotage RSE, et plus largement celles d'autres acteurs en rapport avec ce projet, comme les dirigeants, les administrateurs et les parties prenantes. L'analyse des représentations de ces acteurs assure la compréhension d'une réalité sociale contextuelle, celle d'un sujet, le groupe Fleury Michon, et d'un objet, la norme ISO 26000. Elle contribue également à éclairer le processus d'appropriation de ces acteurs lorsqu'ils sont confrontés à l'opérationnalisation de la norme en décelant leurs perceptions, leurs intentions et leurs univers de sens.

L'analyse des représentations trouve son origine dans l'ethnographie et la sociologie de l'Ecole de Chicago, qui « *prône l'observation des phénomènes sociaux dans leur cadre naturel* » (Blanchet et Gotman, 2010, p. 13). Il s'agit d'approcher les individus dans leur contexte social. Nous avons donc choisi de réaliser des entretiens pour recueillir les représentations des dirigeants et managers, et leur progression dans le temps. Il s'agit de privilégier le récit en faisant parler les acteurs, les faire raconter leur histoire, la façon dont ils interprètent la norme ISO 26000, la RSE et le projet. Ainsi « *L'un des enseignements importants de la littérature sur les outils de gestion est qu'au-delà de sa dimension strictement technique, un outil encapsule une représentation des acteurs et un projet normatif (une philosophie managériale)* » (Acquier, 2007, p. 9).

Le recueil des perceptions des acteurs s'est appuyé sur des entretiens semi-directifs en temps réel, c'est-à-dire pendant qu'ils vivaient l'opérationnalisation de la norme ISO 26000, et non pas sur des ressentis *a posteriori*. Ces entretiens directifs ont été réalisés à partir de deux guides

d'entretien privilégiant l'analyse de l'interaction et les transformations réciproques entre l'outil de gestion et l'organisation (David, 1998). Au-delà de la compréhension du système social dans lequel l'ISO 26000 s'inscrit, le guide d'entretien se focalise sur les représentations individuelles des acteurs. Il laisse également assez de liberté pour comprendre la singularité et la complexité du processus étudié.

Le guide d'entretien est un outil d'exploration visant à la production de résultats (Blanchet et Gotman, 2010, p. 97). Il s'appuie sur une liste de thèmes à aborder et constitue un « *document écrit qui résume les axes principaux de l'entrevue, à ne pas confondre avec une liste de questions ouvertes. Ce canevas assez souple sert de point de repère pour le chercheur et d'aide à la réflexion pour le répondant* » (Hlady Rispail, 2002, p. 126). La réalisation du guide d'entretien « *suppose une démarche itérative entre conceptualisation des questions et leur mise à l'épreuve de l'entretien* » (Blanchet et Gotman, 2010, p. 59).

Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2012, p. 112) proposent de structurer le guide d'entretien en quatre parties selon le principe de l'entonnoir : l'introduction, le centrage du sujet, l'approfondissement et la conclusion. La logique de progression nous a conduits à aborder, après le début de l'entretien, la RSE par des questions de centrage, puis le projet et la norme ISO 26000 par des questions d'approfondissement.

Nous avons utilisé deux guides pour couvrir les cinq phases d'entretien (*cf.* tableaux 32 et 33). Les thèmes du guide d'entretien ont évolué au cours de la recherche, en raison de l'investigation théorique et du retour sur le terrain. Leur amélioration a pris en compte des éléments que nous n'avions pas identifiés au début de la recherche. L'évolution témoigne également de la correspondance du guide d'entretien avec la position des acteurs par rapport au projet RSE/ISO 26000. À l'exception du Directeur général, le **premier guide d'entretien** (phase 1 et 2) a été utilisé auprès de répondants participant au comité de pilotage. Ce premier guide est structuré pour 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 des répondants et comprendre les enjeux du fonctionnement organisationnel perçu. Au début de notre recherche, nous avons mobilisé l'enquête dans un usage exploratoire lors des deux premières vagues d'entretien (*cf.* tableau 32 : phase 1 et 2). Comme le précisent Blanchet et Gotman (2010), « *Les entretiens exploratoires ont pour fonction de compléter les pistes de travail suggérées par les lectures préalables et de mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément. L'entretien exploratoire visant à faire émerger au maximum les univers mentaux et symboliques à partir desquels les pratiques se structurent, sera plutôt à dominante modale, avec une consigne du type : « Qu'est-ce que cela représente pour vous ? »* » (Blanchet et Gotman, 2010, p. 39). A l'issue de cette phase exploratoire, nous avons ensuite adapté le guide d'entretien initial pour utiliser l'enquête par entretien dans un usage principal lors des autres vagues d'entretiens (*cf.* tableau 33 : phases 3 à 5).

Les thèmes abordés dans le **second guide d'entretien** (phase 3 à 5) ont été élargis en prenant en compte la vision stratégique de la RSE et du projet de plusieurs dirigeants et les administrateurs du groupe Fleury Michon.

Tableau 32. - *Guide d'entretien – Phase 1 (de novembre 2010 à janvier 2011) et phase 2 (14 décembre 2011)*

Thèmes abordés	Objectifs
Présentation de la recherche et objectifs de l'entretien	- expliquer la démarche et son contexte - préciser les objectifs de l'entretien
Position et rôle de l'acteur dans l'organisation	- description des fonctions du répondant - connaissance des missions, tâches et activités du répondant
Expériences et dispositions initiales de la RSE	- connaître l'expérience préalable de la personne avec le thème RSE - percevoir et comprendre l'état d'esprit préalable aux réunions du projet RSE/ISO 26000 - recueillir les attentes du répondant sur le projet RSE/ISO 26000
Représentations initiales et actuelles de l'ISO 26000	- appréhension initiale de l'ISO 26000 - appréhension actuelle de l'ISO 26000 - connaissance des représentations de la norme, son contenu, ses intérêts et limites
Appropriation : utilisation et diffusion de l'ISO 26000 au sein de Fleury Michon	- diffusion de la norme : utilité, adaptation à des services/fonctions - acceptation et respect de la norme au sein de l'organisation - difficultés et bénéfices perçus : rencontrées et futures - les évolutions attendues grâce à la norme : en interne et externe - apprentissage la norme par le projet RSE/ISO 26000 : dynamiques, contraintes, pilotage du projet et rôles des acteurs

L'objectif principal des deux premières vagues d'entretien du **premier guide d'entretien** (cf. tableau 32) était de comprendre quelles étaient les perceptions, les représentations et l'interprétation des acteurs sur les thèmes de la RSE, de la norme ISO 26000, de son déploiement dans l'organisation et de la dynamique de son appropriation par les membres du comité de pilotage. Les différents thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs sont les suivants (cf. Tableau 32) :

- Thème 1 : présentation du contexte de la recherche et objectifs de l'entretien
- Thème 2 : position et rôle de l'acteur dans l'organisation
- Thème 3 : comprendre ce qu'évoque le concept de RSE
- Thème 4 : représentations de la norme ISO 26000 et perspectives
- Thème 5 : appropriation de l'ISO 26000

Le **second guide d'entretien** (cf. tableau 33) a été utilisé entre avril 2012 et septembre 2014. Les thèmes abordés dans le précédent guide ont été complétés afin d'apporter une connaissance de la vision stratégique sous-jacente au déploiement de la RSE et du projet chez les dirigeants et les administrateurs du groupe. Les thèmes développés sont donc les suivants (cf. tableau 33) :

- Thème 1 : présentation du contexte de la recherche et objectifs de l'entretien
- Thème 2 : position et rôle de l'acteur dans l'organisation

Chapitre IV - Démarche et méthodes de recherche sur l'appropriation de la RSE

- Thème 3 : vision prospective de l'entreprise
- Thème 4 : comprendre ce qu'évoque le concept de RSE
- Thème 5 : représentations de la norme ISO 26000 et perspectives
- Thème 6 : appropriation de l'ISO 26000
- Thème 7 : gestion du projet
- Thème 8 : vision stratégique

Tableau 33. - *Guide d'entretien – Phase 2 (d'avril 2012 à septembre 2014)*

Thèmes abordés	Objectifs
Présentation de la recherche et objectifs de l'entretien	<ul style="list-style-type: none"> - explication de la démarche et de son contexte - préciser les objectifs de l'entretien
Position de l'acteur dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - description des fonctions du répondant - connaissance des missions, tâches et activités du répondant
Vision prospective de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - connaître le point de vue du répondant sur la vision à long terme du Groupe Fleury Michon en termes de valeurs, de marché, d'organisation interne et de produits
Expériences et dispositions initiales de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - connaître l'expérience préalable de la personne avec le thème RSE - percevoir et comprendre l'état d'esprit préalable aux réunions du projet RSE/ISO 26000 - recueillir les attentes du répondant sur le projet RSE/ISO 26000
Représentations initiales et actuelles de l'ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> - appréhension initiale de l'ISO 26000 - appréhension actuelle de l'ISO 26000 - connaissance des représentations de la norme, son contenu, ses intérêts et limites
Appropriation : utilisation et diffusion de l'ISO 26000 au sein de Fleury Michon	<ul style="list-style-type: none"> - diffusion de la norme : utilité, adaptation à des services/fonctions - acceptation et respect de la norme au sein de l'organisation - difficultés et bénéfices perçus : rencontrés et futurs - les évolutions attendues grâce à la norme : en interne et externe - apprentissage la norme par le projet RSE/I26000 : dynamiques, contraintes, pilotage du projet et rôles des acteurs
Les dimensions du projet	<ul style="list-style-type: none"> - comprendre comment le projet RSE est vécu par les membres du comité de pilotage et par la direction - savoir comment le projet s'est construit et déroulé - savoir comment est perçue une recherche-intervention
La vision stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - connaître les intentions stratégiques de l'entreprise - le déploiement envisagé - appréhension du changement organisationnel

Nous précisons que les guides d'entretien n'ont pas été distribués avant de réaliser l'ensemble des entretiens.

La recherche s'appuie donc sur quarante-neuf entretiens, dont neuf entretiens de parties prenantes. Ils permettent d'accéder aux représentations de la RSE et de la norme ISO 26000 que les acteurs développent localement, mais également de restituer leur expérience et leur rôle dans la diffusion et l'appropriation de la norme ISO 26000.

3.2.4. Les entretiens

Nous allons à présent détailler l'approche par entretiens en raison de son importance au regard des autres données collectées. L'utilité des entretiens comme source de données principale dans les études de cas n'est plus à démontrer (Eisenhardt, 1989). L'enquête par entretien revêt des « *fonctions d'élucidation, d'explication et d'objectivation des phénomènes* » (Blanchet et Gotman, 2010, p. 115). La technique des entretiens semi-directifs stimule l'expression des acteurs de l'organisation, peut révéler des dysfonctionnements organisationnels, et permet d'accéder à la représentation mentale des acteurs. L'enquête par entretien est recommandée « *si l'on veut analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent. Elle aura pour spécificité de rapporter les idées à l'expérience du sujet. Elle donne accès à des idées incarnées, et non pas préfabriquées, à ce qui constitue les idées en croyance et qui, pour cette raison, sera doté d'une certaine stabilité* » (Ibid., p. 24). « *La valeur heuristique de l'entretien tient donc à ce qu'il saisit la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de significations. Il ne s'agit pas alors seulement de faire décrire, mais de faire parler sur* » (Ibid., p. 25).

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs à intervalles réguliers pour pouvoir comprendre le pilotage et l'appropriation de la RSE. Lors de sa réalisation, il convient *d'éviter de trop orienter l'entretien et de ne pas utiliser un langage trop abstrait* (Demers, 2003, p. 190). « *L'ordre de discussion n'est toutefois pas imposé. L'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant et après une autre. Cette flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique...* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 112). La réalisation des entretiens semi-directifs s'est structurée selon cinq phases auprès de vingt répondants (cf. tableau 34). Les vingt répondants ont été choisis en raison de leur appartenance au comité de pilotage ou de leur influence sur le projet.

Lors des deux premières phases, l'objectif était de capter les perceptions initiales très tôt pour mieux comprendre le terrain et ses acteurs. Il s'agissait également de recueillir leur ressenti sur le projet pour mieux guider notre intervention, c'est-à-dire les faire réagir sur les thèmes évoqués dans le guide d'entretien. Nous avons jugé nécessaire de ne pas initier prématurément les premières vagues d'entretiens, afin d'avoir le temps d'instaurer une relation de confiance avec le terrain, basée sur une connaissance et une compréhension réciproque de nos deux « univers », l'industrie et la recherche. Les premiers entretiens ont donc été conduits lors de notre cinquième intervention en comité de pilotage. Une autre raison tient au fait que nous

Chapitre IV - Démarche et méthodes de recherche sur l'appropriation de la RSE

n'avions pas encore amorcé notre recherche, ou plutôt validé notre intention de nous engager dans la réalisation d'une thèse. Cette idée a émergé pendant les premières réunions de projet.

Tableau 34. - Répartition des entretiens en fonction du phasage des collectes des données

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

Lors des trois phases suivantes, les entretiens ont été menés selon l'opportunité qui nous a été offerte de pouvoir interroger à nouveau les membres du comité de pilotage, mais surtout d'élargir notre enquête grâce à des entretiens réalisés auprès de dirigeants et d'administrateurs de l'entreprise. Pour des raisons de confidentialité des données, nous avons rendu anonyme les

répondants pour la totalité des entretiens ainsi que les entreprises interviewées en tant que parties prenantes externes.

Lors de la **première phase**, sept entretiens semi-directifs ont été réalisés entre novembre 2010 et janvier 2011. A l'exception de l'un d'entre eux, celui du Directeur général, les six entretiens se sont déroulés le même jour, au même moment, à l'issue d'une réunion du comité de pilotage. Nous avons réalisé ces entretiens en mode d'accès indirect. « *Les modes d'accès indirects passent, à l'inverse des précédents [les modes d'accès directs] par l'entremise de tiers, institutionnels ou personnes* » (Blanchet et Gotman, 2010, p. 53). Il s'agissait de pouvoir saisir l'occasion de mener les premiers entretiens avec des managers dont la disponibilité est rare. Les répondants ont donc été interviewés simultanément par des enseignants chercheurs du Groupe Sup de Co la Rochelle. Cette première série d'entretiens avait pour objectif de recueillir les perceptions d'acteurs impliqués dans le projet à l'égard de la RSE, de la norme ISO 26000 et du projet de son déploiement dans l'entreprise.

La **deuxième phase** d'entretiens s'est déroulée le 14 décembre 2011. Comme pour la précédente phase, les neuf entretiens ont eu lieu au même moment après une réunion en comité de pilotage. Le mode d'accès indirect a là aussi été privilégié. Cette deuxième série d'entretiens avait pour objectif de capter l'évolution des perceptions d'acteurs faisant partie du projet.

La **troisième phase** a permis de mener quatre entretiens auprès du Directeur général, du Directeur général délégué, d'un administrateur indépendant et du Président du Groupe Fleury Michon qui est aussi administrateur familial. Ces entretiens, réalisés entre le 4 avril et le 29 août 2012, portaient sur la reconnaissance des enjeux que représentaient le projet et plus largement la RSE et la norme ISO 26000 auprès des membres de la gouvernance.

Lors de la **quatrième phase**, qui s'est déroulée entre le 23 janvier et le 31 mai 2013, treize entretiens ont été réalisés auprès de la majorité des membres du comité de pilotage, d'un administrateur familial et de trois Directeurs généraux d'activité, membres du comité de direction, chargés de déployer la RSE dans leur activité. Cette vague d'entretiens consistait à comprendre les répercussions de l'avancement du projet dans l'organisation, sa diffusion et la dynamique de son appropriation par les différents acteurs.

Pendant la **cinquième phase**, menée entre le 6 juin et le 8 septembre 2014, sept entretiens sont venus clôturer le recueil des données par entretien. Le Président, le Directeur général et le Directeur général délégué ont à nouveau été interrogés, ainsi qu'un responsable des projets environnementaux dont le poste avait été créé récemment et trois membres du comité de pilotage dont le responsable du projet.

Tableau 35. - *Tableau de suivi longitudinal des répondants*

N°	Répondant	Premier entretien	Deuxième entretien	Troisième entretien	Quatrième entretien	
1	REP1_COPIE_USI	14/02/2013				
2	REP2_COPIE_CORP	25/11/2010	14/12/2011	14/06/2014		
3	REP3_COPIE_USI	25/11/2010	14/12/2011	14/02/2013		
4	REP4_CODIR_DACT	12/04/2013				
5	REP5_COPIE_RSE	14/12/2011	23/01/2013	09/07/2014		
6	REP6_ADM	16/07/2012				
7	REP7_DGD	29/08/2012	22/07/2014			
8	REP8_CODIR_CORP	03/09/2014				
9	REP9_PDT	29/08/2012	09/07/2014			
10	REP10_COPIE_ACT	25/11/2010	14/12/2011	23/01/2013		
11	REP11_CODIR_DACT	05/04/2013				
12	REP12_COPIE_CORP	14/12/2011	07/03/2013			
13	REP13_DG	19/01/2011	04/04/2012	08/09/2014		
14	REP14_COPIE_ACT	25/11/2010	14/12/2011	03/06/2013		
15	REP15_ADM	12/02/2013				
16	REP16_COPIE_CORP	06/06/2014				
17	REP17_COPIE	14/12/2011				
18	REP18_COPIE_PROJ	25/11/2010	14/12/2011	12/04/2013	08/09/2014	
19	REP19_COPIE_CORP	25/11/2010	14/12/2011	03/06/2013		
20	REP20_CODIR_ACT	31/05/2013				
Nombre d'entretien(s)		20	11	8	1	40

Tableau 36. - *Répartition des entretiens en fonction du mode de communication*

Mode de communication	Nombre d'entretiens
Face-à-face	44
Par téléphone	5

Tableau 37. - *Modes d'enregistrement utilisés pour les entretiens*

Mode d'enregistrement	Nombre d'entretiens
Enregistrement par dictaphone	47
Prise de notes	2

Tableau 38. - *Code et fonction des répondants*

N°	Code	Fonction
1	REP1_COPII_USI	Directeur d'usine Surimi
2	REP2_COPII_CORP	Responsable nutrition, Responsable prévention et gestion de crise
3	REP3_COPII_USI	Directeur d'usine de Plats cuisinés
4	REP4_CODIR_DACT	Directeur de l'activité Plats cuisinés
5	REP5_COPII_RSE	Responsable communication financière et responsable RSE
6	REP6_ADM	Administrateur indépendant
7	REP7_DGD	Directeur général délégué
8	REP8_CODIR_CORP	Directeur marketing stratégique
9	REP9_PDT	Président et administrateur familial
10	REP10_COPII_ACT	Responsable achats département charcuterie, puis directeur de l'usine Charcuterie de Cambrai
11	REP11_CODIR_DACT	Directeur de l'activité Charcuterie
12	REP12_COPII_CORP	Directeur des ressources humaines
13	REP13_DG	Directeur Général
14	REP14_COPII_ACT	Directeur marketing activité Charcuterie
15	REP15_ADM	Administrateur familial
16	REP16_COPII_CORP	Responsable des projets environnementaux
17	REP17_COPII	Coordinateur du projet pendant 18 mois
18	REP18_COPII_PROJ	Directeur administratif et financier
19	REP19_COPII_CORP	Directeur industriel et Directeur logistique
20	REP20_CODIR_ACTI	Directeur de l'activité Traiteur de la mer

Tableau 39. - Profil des répondants en décembre 2014

Titre/Fonction	H/F	Âge	Ancienneté	Implication dans un organe de gouvernance
Administrateur familial	H	n.c.	n.c.	Conseil d'administration (Comité audit et risque)
Administrateur indépendant	F	n.c.	n.c.	Conseil d'administration (Comité RSE)
Président et administrateur	H	50 ans	5 ans	Conseil d'administration
Directeur général	H	52 ans	14 ans	CODIR et COMEX
Directeur général délégué	H	62 ans	37 ans	CODIR et COMEX
Directeur de l'activité Charcuterie	H	53 ans	26 ans	CODIR et COMEX
Directeur de l'activité Plats cuisinés	H	50 ans	20 ans	CODIR et COMEX
Directeur de l'activité Traiteur de la mer	H	48 ans	18 ans	CODIR
Directeur marketing stratégique	H	42 ans	2 ans	CODIR et COMEX
Directeur administratif et financier	H	55 ans	28 ans	Responsable du projet, CODIR, COMEX, COPIL en charge de la QC1 ⁸⁸
Responsable communication financière et responsable RSE	H	48 ans	21 ans	COPIL, coordinateur du projet Co-responsable de la QC1
Directeur industriel et Directeur logistique	H	56 ans	31 ans	CODIR, COPIL en charge de la QC4 ⁸⁹
Directeur des ressources humaines	F	37 ans	14 ans	CODIR, COPIL en charge de la QC2 ⁹⁰ et QC3 ⁹¹
Responsable nutrition Responsable prévention et gestion de crise	F	42 ans	20 ans	COPIL en charge de la QC7 ⁹²
Responsable achats activité Charcuterie puis directeur d'usine Charcuterie	H	46 ans	14 ans	COPIL en charge de la QC5 ⁹³
Directeur d'usine de Plats cuisinés	F	49 ans	22 ans	COPIL, co-responsable de la QC2 et QC3
Directeur marketing département Charcuterie	H	58 ans	25 ans	COPIL en charge de la QC5 ⁹⁴ Questions relatives aux consommateurs
Directeur d'usine Surimi	H	46 ans	7 ans	COPIL, co-responsable de la QC4
Responsable des projets environnementaux	H	60 ans	32 ans	COPIL la dernière année
Coordinateur du projet pendant 18 mois	F	28 ans	3 ans	COPIL les 18 premiers mois

⁸⁸ QC1 : question centrale Gouvernance de l'organisation

⁸⁹ QC4 : question centrale environnement

⁹⁰ QC2 : question centrale droits de l'Homme

⁹¹ QC3 : question centrale relations et conditions de travail

⁹² QC7 : question centrale communautés et développement local

⁹³ QC5 : question centrale Loyauté des pratiques

⁹⁴ QC6 : question centrale relatives aux consommateurs

Tableau 40. - *Entretiens parties prenantes sollicitées par Fleury Michon*

N°	Date	Titre/Fonction	Secteur d'activité	Modalité	Durée (h : min)
PP1	23 juin 2011	Directeur des grandes entreprises	Banque	Face à face	1 h 13
PP2	29 juin 2011	2 employés	Agro-alimentaire	Face à face	1 h 24
PP3	29 juin 2011	1 agent de maîtrise et 1 cadre	Agro-alimentaire	Face à face	1 h 15
PP4	11 juillet 2011	Maire de la commune	Collectivité territoriale	Face à face	1 h 09
PP5	10 avril 2012	Directrice développement durable et qualité	Client Restauration	Face à face	1 h 09
PP6	7 mai 2012	Responsable développement durable groupe	Client et fournisseur Restauration	Face à face	1 h 17
PP7	12 juillet 2012	<i>Global customer manager</i>	Client Distribution	Par téléphone	1 h 30
PP8	13 juillet 2012	Directeur environnement Groupe	Client Distribution	Par téléphone	1 h 05
PP9	13 juillet 2012	1 Directrice communication interne et communication RH et 1 directrice développement durable	Client Distribution	Par téléphone	52 minutes
Somme : 10 h 02 minutes					

À l'exception de deux entretiens n'ayant pas pu être enregistrés, quarante-sept entretiens ont été intégralement retranscrits. L'analyse des données issues des entretiens a fait l'objet d'un traitement qualitatif par analyse thématique de contenu (*cf.* 3.2.5) et d'un codage (*cf.* 3.2.6).

3.2.5. L'analyse de contenu

Les entretiens réalisés et retranscrits ont donc fait l'objet d'un traitement qualitatif par **analyse de contenu**. Dans le processus d'analyse, la retranscription des entretiens permet « *d'apprendre ses données* » (Giroux, 2003, p. 63). Le premier niveau d'analyse a consisté à coder des entretiens pour faire émerger les perceptions des acteurs du comité de pilotage. Le deuxième niveau d'analyse a mis en parallèle les entretiens selon les phases pour percevoir les évolutions en termes d'appropriation.

Cependant, « *L'entretien ne parle pas de lui-même. Il faut, pour parvenir aux résultats de la recherche, effectuer une opération essentielle, qui est l'analyse des discours* ». Le discours est défini comme « *la production d'un locuteur dans toute situation d'interlocution* » (Blanchet et Gotman, 2010, p. 89). L'analyse de discours se distingue de l'**analyse de contenu** « *qui en est un sous-ensemble. L'analyse du discours concerne l'analyse de tous les composants langagiers*

et recouvre essentiellement deux types d'approches : d'une part les analyses linguistiques qui étudient et comparent les structures formelles du langage (...); et d'autre part les analyses de contenu qui étudient et comparent le sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentations véhiculés par ce discours » (Ibid., p. 89).

L'objectif de l'analyse de contenu est double : « *stabiliser le mode d'extraction du sens et produire des résultats répondant aux objectifs de la recherche* » (Ibid., p. 89). Ce type d'analyse « *n'est pas neutre. En tant qu'opération de production des résultats, elle représente l'ultime étape de la construction de l'objet* » (Ibid., p. 90).

Blanchet et Gotman (2010) dénombrent trois différentes analyses de contenu : l'analyse par entretien, l'analyse thématique et l'analyse textuelle. Nous avons choisi l'analyse thématique « *qui consiste à découper transversalement tout le corpus. L'unité de découpage est le thème qui présente un fragment de discours* » (Ibid., p. 93). Ainsi, l'analyse textuelle « *défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. Elle ignore ainsi la cohérence singulière de l'entretien, et recherche une cohérence thématique inter-entretiens. La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes qui détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières (Bardin, 1991, p. 93).* » (Ibid., p. 96). Chaque thème est défini par une grille d'analyse servant de support au codage.

Même si notre analyse porte principalement sur les transcriptions des entretiens, elle s'appuie également sur d'autres matériaux (*cf.*, tableau 31). L'analyse a consisté à croiser les données recueillies des entretiens avec l'étude documentaire des rapports, comptes rendus de réunions, journal de recherche et les différentes données secondaires. Le cadre d'analyse, ou cadre de référence, assure la cohérence entre le cadre conceptuel et les résultats produits (Charreire Petit, 2003, p. 13). Il sert à orienter, situer la recherche, opérer dans le réel et classer les observations pour produire du sens (*Ibid.*).

3.2.6. Le codage des données

Giroux (2003) définit le codage comme une opération qui « *consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories (Grawitz, 1996) [...] le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts* » (Allard-Poesi, 2003, p. 246). L'unité de codage est « *l'élément (critère, dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données et à l'extraction d'unités qui seront classées dans les catégories retenues* » (Ibid., p. 252). Le codage a été réalisé avec NVivo®. Notre choix s'est porté sur ce logiciel au regard de ses possibilités techniques d'analyse, mais également en raison du volume de données que nous devons traiter. L'unité d'analyse s'est portée sur l'unité de sens afin de ne pas être contraint par le mot, la phrase ou le paragraphe. Un exemple de codage est présenté en annexe 43 et dans les tableaux 54 à 57.

3.3. Validité et fiabilité de la recherche

La validité pose la question de la valeur de la recherche, de son utilité auprès des gestionnaires, voire de son *enseignabilité* (Charreire et Huault, 2001, p. 38). Dans une recherche intervention, la valeur doit répondre à une double logique : celle de sa reconnaissance scientifique et celle de sa reconnaissance gestionnaire. Notre recherche *ingénierique* (Chanal, Lesca et Martinet, 1997) a permis de co-construire une méthodologie d'intégration de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000. Comme le soulignent les auteurs « *La contribution scientifique de ce type de recherche s'exprime ainsi à différents niveaux :*

- *Articulation de connaissances grâce à une construction originale (apport de cohérence théorique)*
- *Appropriation des résultats de la recherche par les praticiens, qui est une dimension fondamentale de l'apprentissage organisationnel et qui contribue à une visibilité de la recherche en sciences de gestion.* (Chanal, Lesca et Martinet, 1997, p. 12).

Ainsi, dans une perspective constructiviste, « *Les rares critères de validité acceptés demeurent les critères d'adéquation et d'enseignabilité. Seule la valeur pragmatique de la connaissance permet d'affirmer son statut scientifique, statut acquis grâce à l'évaluation du système observant* » (Charreire et Huault, 2001, p. 33).

Hlady Rispal (2002) propose d'utiliser les « tests qualité » afin que le chercheur soit « *conscient des avantages et des limites de sa méthode de développement des connaissances et démontrer qu'il a pris les mesures nécessaires pour en minimiser les lacunes* » (Hlady Rispail, 2002, p. 100). Bien que ce dispositif soit conçu pour une recherche portant sur plusieurs études de cas, nous pensons qu'elle s'applique pour une monographie dans une logique de réutilisation de celle-ci. Le tableau 41 présente les composantes de ce « test-qualité ».

Tableau 41. - Présentation des « test qualités » d'une recherche qualitative

Test-qualité	Questionnement	Moyens requis	Temps de la recherche	Moyens utilisés pour notre recherche
Fidélité ⁹⁵	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	Accès aux données du terrain. Explication de la démarche et des outils mis en œuvre.	Collecte	Mise à disposition partielle des données issues des entretiens compte tenu de leur volume (trois entretiens contenus en annexes 34 à 36).
Validité de construit ⁹⁶	Lorsqu'un chercheur parle d'un concept (ex. la confiance), est-ce bien de ce concept dont il parle ?	Définition des concepts à partir des travaux d'auteurs. Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent. Multi-angulation des données, des temps de collecte, des personnes, des théories et des méthodes.	Collecte	Définition des concepts issus de la littérature et mise en exergue de leur évolution (première partie), génération de questions de recherche. Mise à disposition d'annexes explicatives sur l'objet de recherche. Explicitation de la cohérence de la stratégie de recherche (introduction). Rédaction d'un journal de recherche (extraits en annexe 37). Période de collecte des données étalée sur plus de quatre années.
Validité interne ⁹⁷	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et actions des acteurs ?	Emission de synthèses lors de chaque entretien, et en début de nouvel entretien. Emission de propositions virales. Elaboration pour chaque cas d'une explication. Remise d'un compte rendu final.	Collecte Analyse	Réalisation de soixante-huit réunions du comité de pilotage. Rédaction de comptes rendus de réunions. Rédaction des rapports d'état des lieux, d'auto-évaluation, d'axes stratégiques RSE et de plans d'action.
Validité externe ⁹⁸	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	Application de l'ensemble des moyens précédemment proposés. Réplication. Saturation théorique.	Analyse	Application de l'ensemble des moyens précédemment explicités. Généralisabilité limitée compte tenu de la recherche d'une compréhension en profondeur d'un phénomène spécifique pour la production d'une « théorie locale ».

⁹⁵ Hlady-Rispal énonce que : « La fidélité selon M. Grawitz (1990 : 382) réside “dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets” » (p. 101).

⁹⁶ La validité théorique se réfère à : « l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts ou paradigmes théoriques étudiés » (Hlady-Rispal, 2002, p. 102).

⁹⁷ Selon Hlady-Rispal : « la validité interne l'amène [le chercheur] à vérifier s'il observe vraiment ce qu'il veut observer » (p. 103).

⁹⁸ D'après Hlady-Rispal : « la validité externe se concentre [...] sur les problèmes de “généralisabilité” des résultats » (p. 104).

Conclusion du chapitre IV

Le chapitre IV portait sur la présentation des positionnements épistémologique et méthodologique. Nous avons ainsi pu justifier notre positionnement constructiviste en sciences de gestion et notre approche qualitative. À partir d'une étude de cas longitudinale portant sur le Groupe Fleury Michon, nous avons réalisé quarante-neuf entretiens semi-directifs entre les mois de novembre 2010 et 8 septembre 2014. L'accès au terrain a été réalisé par une recherche intervention. Nous avons réalisé soixante-huit réunions d'intervention s'étendant sur une durée cinquante-six mois couvrant une période allant d'avril 2010 à décembre 2015. L'étude monographique portait sur le processus de l'appropriation de la RSE par le déploiement de la norme ISO 26000.

Les dispositifs méthodologiques de cette recherche qualitative se sont appuyés sur un recueil de données combinant quarante-neuf entretiens entretiens semi-directifs, divers documents et 68 réunions d'intervention. Lors de notre présence sur le terrain nous avons été en situation d'observation participante. L'analyse des données a fait l'objet d'un traitement qualitatif par analyse de contenu.

Chapitre V - Analyse empirique de l'appropriation de la RSE

Présentation du cas Fleury Michon selon le cadre d'analyse contextualiste

« On peut donc considérer les écrits des anthropologues comme des fictions, non parce qu'ils sont faux, mais parce qu'ils sont « fabriqués », « façonnés » par les chercheurs »

(Abélès, 2012, p. 93)

« L'Histoire ne peut être objective, c'est une activité presque involontaire de rationalisation »

Jacques Le Goff (Site franceculture.fr)

Notre recherche porte sur l'appropriation de la norme ISO 26000 dans une organisation, le Groupe Fleury Michon. L'investigation de ce processus d'appropriation s'appuie sur une analyse processuelle (Pettigrew, 1987) pour rendre compte de ses dynamiques au cours de l'usage de l'outil, et plus largement de l'intégration de la RSE dans une activité organisée déjà existante. L'approche contextualiste repose sur une vision processuelle et itérative du changement comme construit social. Les événements sont en relation avec les acteurs, tout en s'inscrivant dans le cadre d'une analyse longitudinale. Cette interrelation s'affranchit de l'orientation déterministe et individualiste du changement.

L'étude de cas unique analyse en profondeur un phénomène dont les limites sont difficiles à cadrer (Stake, 1995). Dans une étude qualitative longitudinale, la complexité tient à la multiplicité et la quantité des données recueillies ainsi qu'au repérage des processus dans le temps. « *Les phénomènes n'apparaissent pas directement aux acteurs avec des significations qui seraient « incorporées » en eux* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 39). L'étude de cas « *fournit aussi beaucoup d'éléments d'information concernant les circonstances dans lesquelles se produisent les phénomènes observés. Ces données favorisent une approche contextualiste de l'activité de la firme (Pettigrew, 1983) et permettent ainsi de mieux comprendre l'évolution du contexte dans lequel s'insère la firme* » (Giroux 2003, pp. 45-46). C'est ainsi que « *L'esprit de l'Homme procède toujours par contextualisation pour trouver les significations des choses. Le sens naît toujours d'une confrontation d'un phénomène remarqué à des éléments dits « contextuels » dans lesquels il prend place* ». (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 37). L'étude du contexte devient alors un élément important pour comprendre le phénomène étudié. « *Un processus de contextualisation est un travail de mise en relation d'un phénomène avec des éléments sélectionnés de son environnement global. Confrontation d'où émergent des significations donnant le sens du phénomène communicationnel, c'est-à-dire une « compréhension » de ce phénomène (lui donnant une « signification »). S'interroger sur les « processus de contextualisation », c'est se demander ce qui se transforme – pour que le sens prenne corps ou évolue - lorsqu'une mise en relation avec un contexte a lieu* ». (Ibid., 2012, p. 38).

Le contextualisme⁹⁹ (Pettigrew, 1987, 1990a) est un cadre d'analyse multidimensionnel qui permet « *de saisir l'interrelation de différentes variables afin d'appréhender la dynamique du changement* » (Pichault, 2003, p. 1754). Dans le cadre de notre recherche, ce cadre facilite l'explication et l'analyse du processus d'appropriation dans sa dimension longitudinale.

Le principal intérêt du contextualisme réside dans la mise en relation de trois concepts-clés pour comprendre le changement organisationnel : le contenu, le contexte et le processus (cf. tableau 42). « *La spécificité du contextualisme est d'appréhender les processus de changement en refusant de les traiter comme des suites d'événements ou d'épisodes, ayant un début et une fin clairement identifiables. Il s'agit davantage d'expliquer les mécanismes et les*

⁹⁹ Ce cadre d'analyse élaboré par Pettigrew s'inspire de la théorie de la structuration de Giddens (1979) et de l'ethnométhodologie de Garfinkel (1967) à travers le concept d'« indexicalité ».

processus à travers lesquels le changement a vu le jour » (*Ibid.*, p. 1753). « *Pour Pettigrew (2001 : 69-71) le temps et l’histoire (les séquences d’événements) sont au centre de toute analyse processuelle et les processus sont tellement encastrés dans des contextes qu’ils ne peuvent être étudiés que comme tels* » (Charreire Petit, 2003, p. 9). Les données recueillies sur le phénomène étudié, les acteurs et son environnement « *ne doivent pas fournir au lecteur uniquement des impressions générales. Les collectivités sociales ne fonctionnent de la manière exposée dans le rapport de recherche qu’avec un certain genre de personnes dans un certain genre de lieu, c’est-à-dire que les éléments de description préliminaires doivent poser quelques-unes des bases de l’argumentation du texte* » (Becker, 2004, p. 69).

Tableau 42. - *Les trois concepts du cadre d’analyse contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990a)*

Concept	Question	Questionnement	Illustration dans le cas Fleury Michon
Le contexte	Le pourquoi	Quelles sont les variables qui influencent le processus de changement ?	Le contexte externe (Pressions des consommateurs, environnement économique et réglementation sur le <i>reporting</i> RSE etc.) Le contexte interne (La structure, l’implication de la direction, les valeurs de l’entreprise, le style de management, la culture, etc.)
Le contenu	Le quoi	Qu’est ce qui change ?	Les conséquences de l’appropriation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale de Fleury Michon
Le processus	Le comment	Comment les acteurs se situent-ils et interagissent-ils sur le processus de changement ?	La manière de conduire le changement : les interactions entre les structures, leurs membres (conseil d’administration, direction générale, les activités, le comité de pilotage du projet) et l’outil de gestion (norme ISO 26000)

Source : Inspiré de Pichault, 2003, p. 1754

En utilisant le cadre d’analyse contextualiste, nous voulons montrer que « *le processus d’appropriation n’opère pas sur un terrain vierge mais est également tributaire du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel il se déploie* » (Grimand 2006, p. 23). Le déploiement d’une norme de RSE dans une organisation doit tenir compte des conditions d’adoption de l’outil : « *Une technique managériale se met en œuvre par un intense processus de contextualisation ; sa réussite prouve bien plus la présence « d’un terrain » favorable capable de mener à bien cette contextualisation, que l’efficacité de cette technique* » (Hatchuel

et Weil, 1992, p. 126). Cette situation implique que « *le chercheur ne peut comprendre les actions des acteurs sans saisir les contextes et les interactions réciproques qui se jouent entre acteurs et processus, entre processus et contexte, entre contextes et acteurs.* » (Charreire Petit, 2003, pp. 8-9).

Le cadre contextualiste nous paraît indispensable pour aborder une étude de cas longitudinale sur le changement organisationnel. Prendre *le risque de la contextualisation* « *consiste à procéder à une analyse à la fois processuelle et multi-niveau* » qui développe des enchaînements *histoire-présent-futur* (Koenig, 1993, p. 15)

L'idée retenue dans le tableau 43 est de mobiliser des cadres d'analyse pour faire sens de chaque composante du contextualisme, afin de dépasser la dimension descriptive que cet exercice sous-tend. Après une description des éléments de contexte, de contenu et de processus en jeu dans le déploiement de la norme ISO 26 000, nous mettons ainsi ces derniers en perspective au regard de notre problématique.

1. Le contexte : l'industrie agro-alimentaire et la RSE

La RSE ne peut se comprendre en dehors du contexte dans lequel l'entreprise est située. La dimension contextuelle (Pettigrew 1985, 1990, 1997) permet de porter une double attention au terrain en dissociant les contextes interne et externe. Ces derniers peuvent prendre la forme de contextes organisationnel, technique, légal/réglementaire, économique, culturel, etc. Le processus de changement doit ainsi être étudié dans son contexte pour en assurer la compréhension. Selon Pettigrew (1990b, p. 269), l'une des sources de changement résident dans les asymétries entre les niveaux de contexte, car les processus peuvent être observés selon leurs propres dynamique, ampleur, rythme et trajectoire.

En se référant à Pettigrew, Pichault (2003) souligne « *que les contextes [interne et externe] ne constituent pas un ensemble de déterminations qui façonnent causalement le processus et joueraient à ce titre le rôle de contraintes à son déroulement [et représenteraient] une 'liste éclectique d'antécédents'* (Pettigrew, 1987). *Au contraire, l'analyse contextualiste reconnaît une étroite interrelation entre contextes et processus dans la mesure où ce dernier est contraint par les contextes et les construit en même temps, soit en les préservant, soit en les transformant* » (Pichault, 2003, p. 1754). Ainsi, le contexte peut influencer le changement sans toutefois le déterminer.

Tableau 43. - Synthèse de la présentation du cas Fleury Michon selon le cadre d’analyse contextualiste

Dimension	Le contexte		Le contenu	Le processus
	Le contexte externe	Le contexte interne		
Contenu	Les IAA et les enjeux RSE du secteur	La situation initiale de Fleury Michon en début d’intervention	L’introduction de la norme ISO 26000 dans le Groupe Fleury Michon	Le projet de déploiement de la RSE par l’usage de la norme ISO 26000
Éléments descriptifs	<ul style="list-style-type: none"> - Industries agro-alimentaires et enjeux de développement durable - Gouvernance mondiale et européenne de la RSE SNDD - Le cadre réglementaire français (Loi NRE et loi Grenelle 2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation du Groupe Fleury Michon - Données financières - Culture et valeurs - Histoire du Groupe - Repères chronologiques 	<ul style="list-style-type: none"> - La genèse de la prise en compte du changement - La recherche ingénierique - L’inscription de la norme ISO 26000 dans l’organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - La conception du projet d’intervention (structure et méthode) - La description du phasage du projet - Le repérage des phases de changement
Matériaux utilisés	Données sectorielles, revue de littérature et perceptions des parties prenantes	Le thème RSE abordé lors des entretiens, observations et rapports	La RSE à travers les perceptions et les représentations des acteurs	Les comptes-rendus des réunions de Comité de pilotage et les livrables
Cadres d’analyse		La grille d’analyse du tissu culturel développée par Johnson (1992)	Le cadre d’analyse pluraliste de la RSE comme interface entreprise/société (Gond et Igalens, 2010 ; Gond 2011)	- Le modèle du changement de Lewin (1951)

C'est à l'occasion de l'introduction et de l'utilisation d'un outil de gestion dans une organisation qu'« *interviennent tous les éléments contextuels qui vont faire de la vie de l'outil dans l'organisation une histoire singulière.*» (David, 1998, p. 51). La présentation du contexte du cas Fleury Michon se décompose en deux parties : le contexte externe appréhende l'environnement du Groupe Fleury Michon et son secteur d'activité ; tandis que le contexte interne observe sa structure, son organisation, son histoire et sa culture.

1.1. Le contexte externe : l'industrie agro-alimentaire et la RSE

Le contexte externe présente la situation dans laquelle le Groupe Fleury Michon est encadré. Elle donne un point de vue macrosocial sur l'ancrage de la RSE dans un secteur géographique déterminé et une activité spécifique. Envisager Fleury Michon dans son contexte assure également la compréhension d'une partie de la dimension sociétale à l'intérieur de laquelle le Groupe s'insère. En plaçant l'entreprise dans son contexte, nous l'envisageons comme un acteur encadré dans la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Nous passons donc en revue, en lien avec la RSE, l'environnement institutionnel et la situation du secteur de l'agro-alimentaire en France.

1.1.1. L'institutionnalisation du développement durable et de la RSE

Les prémices de l'institutionnalisation du développement durable et de la RSE remontent à la fin des Trente Glorieuses. L'influence croissante des Organisations Internationales de Gouvernance (OIG) et des ONG rend possible la promotion d'une conscience planétaire des impacts de l'Homme et des organisations. Elles tentent de privilégier un espace politique pour essayer de réguler le fonctionnement des marchés et les effets négatifs de la mondialisation. Elles sensibilisent les opinions publiques, les États et leurs citoyens, et les entreprises implantées sur leur territoire.

1.1.1.1. L'émergence d'une gouvernance mondiale

En 1968, le Club de Rome semble être le point de départ des réflexions relatives au développement durable en réunissant scientifiques, représentants nationaux et internationaux, écologistes et universitaires autour de l'identification et la résolution des grands problèmes mondiaux. Le Club de Rome est à l'initiative du rapport *Meadows* « *Limits to Growth* »¹⁰⁰ en 1972. Celui-ci attire l'attention sur l'impact de la croissance démographique et de la consommation, sur le stock des ressources et la pollution. Cette même année voit la tenue du premier Sommet de la Terre ; la conférence des Nations Unies sur l'environnement humain à Stockholm. Ce premier rendez-vous pose les bases de la création, quelques mois plus tard, du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Par la suite, le rapport

¹⁰⁰ Traduit par halte à la croissance

Brundtland du CMED¹⁰¹, « *Our Common Future*¹⁰² », formalise la notion de développement durable¹⁰³ en 1987. Ce rapport servira de base à la conférence des Nations Unies sur l’environnement et le développement, et au Sommet de Rio en 1992. Le concept de développement durable est traduit en programme d’actions pour le XXI^e siècle (*Action 21* ou *Agenda 21*), intégrant 27 principes (Équité, Vie saine, Solidarité, Précaution, Prévention…) et 2 500 recommandations pour son opérationnalisation sur les territoires. A la suite du forum économique mondial de Davos (Suisse) de 1999, le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, décide de lancer le Pacte mondial des Nations Unies (*Global Compact* : GC) et les Objectifs du Millénaire pour le Développement¹⁰⁴ (OMD) lors du Sommet du Millénaire, en 2000. Le pacte mondial promeut la responsabilité civique auprès des entreprises en se basant sur dix principes formant un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l’Homme, des normes de travail, de l’environnement et de la lutte contre la corruption. Les OMD établissent huit objectifs internationaux chargés de faire reculer l’extrême pauvreté et de promouvoir notamment l’éducation, l’égalité des sexes et la santé. A la fin de l’année 2015, de nouveaux objectifs ont vu le jour. Il s’agit désormais des Objectifs de Développement Durable¹⁰⁵ (ODD), au nombre de dix-sept, à atteindre pour 2030.

D’autres sommets thématiques onusiens viennent également s’ajouter à ceux susmentionnés, comme la démographie au Caire en 1994, la biodiversité à Djakarta en 1995, les femmes à Pékin en 1995, la faim dans le monde à Rome en 1996, Johannesburg (Rio + 10) en 2002 et Rio (Rio + 20) en 2012. Depuis la Convention cadre, adoptée à Rio en 1992, le changement climatique (Protocole de Kyoto en 1997 et Buenos Aires en 2004) reste la thématique la plus médiatisée, d’autant que la conférence sur le climat (COP 21¹⁰⁶/CMP 11¹⁰⁷) s’est tenue à Paris du 30 novembre au 11 décembre 2015.

Il existe bien d’autres initiatives rassemblant des acteurs privés, publics ou mixtes, comme par exemple la promotion de l’éducation du développement durable par l’UNESCO, les principes directeurs de l’OCDE¹⁰⁸ destinés aux entreprises multinationales - dont la révision en 2011 a introduit la *notion de due diligence* et de relation d’affaire - le Global Reporting Initiative (GRI) guidant les organisations pour établir un *reporting* extra-financier, les référentiels et normes tels que l’AA1000, l’ISO 14001, l’EMAS, la SA 8000, ISAE 100, la norme ISO 26000 ainsi que les différents indices boursiers (comme le Dow Jones Sustainability Index (DJSI), le FTSE4Good, l’Ethibel Sustainability Index (ESI) et l’Euronext Vigeo).

Malgré l’existence de ces nombreuses structures, conférences et outils élaborés depuis plusieurs décennies, la prise de conscience mondiale demeure lente et sa dynamique faible ; c’est principalement dû au caractère volontaire de cette régulation. L’adoption de ces outils DD/RSE tient de l’engagement. Même si l’adaptation est amorcée, la situation requiert des changements

¹⁰¹ *The World Commission on Environment and Development* des Nations Unies.

¹⁰² Traduit par notre avenir à tous

¹⁰³ Traduction de *Sustainable development*

¹⁰⁴ <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/>

¹⁰⁵ <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

¹⁰⁶ COP 21 : 21^{ème} *Conference of the Parties* ou conférence des parties

¹⁰⁷ CPM 11: 11^{ème} *Conference of the Parties serving as the meeting of the Parties to the Kyoto Protocol (CMP)*

¹⁰⁸ L’Organisation de Coopération et de Développement Économique

importants et rapides, notamment en raison des enjeux climatiques. Les résultats atteints apparaissent bien en deçà de l'urgence des défis à accomplir. Les rapports d'évaluation publiés par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC) sont à cet égard éloquents.

1.1.1.2. *La timide avancée de l'Union européenne*

Les actions européennes envisagées pour encourager et soutenir le développement de la RSE s'articulent principalement à travers le Livre vert, la Stratégie européenne de développement durable et le programme *Life 2014-2020*.

La Stratégie européenne de développement durable (SEDD) de 2001, révisée en 2006, fixe le cadre politique de l'Union européenne en matière de développement durable. Elle a pour but la promotion de la pratique du DD et la conduite du changement auprès des États-membres.

Dans un Livre vert de 2001, la Commission Européenne s'est donnée pour objectif de promouvoir un cadre européen pour la RSE. La RSE est présentée comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (UE, 2001, p. 7). Plus récemment, la Commission européenne a consacré une communication à l'évolution de la conception de la RSE. Dans cette communication intitulée « *responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, la RSE est désormais « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (UE, 2011, p. 7). Cette nouvelle définition inscrit la RSE dans une approche multidimensionnelle en intégrant les droits de l'Homme, la lutte contre la fraude et la corruption, et la protection des consommateurs.

Le programme *Life 2014-2020* finance les projets de mise en œuvre et de réalisation des objectifs de la Stratégie Europe 2020. Il oriente les projets sur l'environnement et l'action pour le climat. Pour conclure sur la politique européenne de DD/RSE, les contraintes réglementaires à caractère social paraissent moins ambitieuses que celles qui sont environnementales. La portée de la dynamique RSE, insufflée depuis plus d'une décennie par la Commission européenne, tend à s'essouffler en raison d'effets structurels et conjoncturels, notamment parce que la définition européenne de la RSE résulte de l'approche anglo-saxonne considérée comme une vision utilitariste ; elle conçoit l'engagement RSE comme un engagement volontaire des entreprises, ce qui en limite l'appropriation. C'est la thèse libérale soutenue par l'Europe, à l'exception des volets concernant les émissions de gaz à effet de serre, de la sécurité des produits et des droits humains. Les effets conjoncturels actuels tendent à protéger les entreprises lorsqu'elles sont en difficulté.

1.1.1.3. *Le cadre réglementaire français*

Nous ciblons le contexte réglementaire français, où se situent les activités principales de production et de vente des produits du Groupe Fleury Michon. Le périmètre international - qui

ne représente que 6% du chiffre d’affaires du Groupe - n’a pas été retenu lors de la conception du projet.

La France a rendu l’information extra-financière obligatoire depuis 2001, par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (Loi NRE). Dès 1977, l’instauration du bilan social avait amorcé un premier pas sur cette voie. La loi NRE (2001-420) du 15 mai 2001 a instauré dans son article 116 l’obligation, pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale, au travers de leur activité. Au-delà des motivations de progrès social et environnemental, cette démarche s’inscrit dans la dynamique prônée par les marchés financiers, consistant à renforcer la transparence des activités et des organes de gouvernance. L’intervention du législateur a été motivée par l’insuffisance de la régulation et l’absence des démarches volontaires. Le *reporting* social et environnemental des sociétés françaises cotées s’articule autour de trois axes : le premier s’attache à rendre compte de la rémunération et des avantages de toutes natures versés, durant l’exercice, à chaque mandataire social ; le deuxième comprend la liste de l’ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ses mandataires durant l’exercice ; le troisième axe regroupe les informations relatives aux conséquences de l’activité de la société et de ses effets sur l’environnement. La liste des données à communiquer a été fixée par le décret d’application n° 2002-221 du 20 février 2002 édicté en Conseil d’Etat.

Par la suite, le Grenelle de l’environnement a été initié le 6 juillet 2007, dans le but de rechercher un consensus afin de conduire une action collective, mobilisant chacun sur des constats partagés et des objectifs jugés essentiels. Les thèmes ont été répartis en 6 groupes de travail¹⁰⁹.

Le projet de loi de programme des engagements du Grenelle Environnement, dite loi Grenelle 1, a été adopté par l’Assemblée Nationale en seconde lecture le 17 juin 2009. Le projet de loi Grenelle 2 a lui été promulgué le 12 juillet 2010. La loi n° 2010-788 d’« Engagement National pour l’Environnement » (ENE) - ou Grenelle 2 - est un texte constituant la « boîte à outils juridiques » du Grenelle de l’Environnement. Elle en garantit à la fois sa crédibilité et son efficacité, puisqu’elle adapte les dispositions de la loi d’orientation. Il s’agit d’un texte prônant l’application et la territorialisation de la Loi Grenelle 1. La loi contient 257 articles. À la fois dense et technique, cette loi Grenelle 2 est un outil de simplification, d’accélération et d’anticipation. Le texte répond principalement à deux enjeux : territorialiser le Grenelle pour que chaque engagement soit repris par les acteurs locaux, et mettre en place les instruments qui accéléreront la mutation environnementale des acteurs économiques.

Le nouveau dispositif étend l’obligation de *reporting* social et environnemental de la loi NRE aux entreprises de plus de 500 salariés. Il ajoute une obligation d’établir un bilan des émissions de GES¹¹⁰ pour les personnes morales de droit privé employant plus de 500 personnes, l’Etat,

¹⁰⁹ Groupe 1 « Lutter contre les changements climatiques et maîtriser l’énergie »,

Groupe 2 « Préserver la biodiversité et les ressources naturelles »,

Groupe 3 « Instaurer un environnement respectueux de la santé »,

Groupe 4 « Adopter des modes de production et de consommation durables »,

Groupe 5 « Construire une démocratie écologique : institutions et gouvernance »,

Groupe 6 « Promouvoir des modes de développement écologique favorables à l’emploi et à la compétitivité ».

¹¹⁰ GES : Gaz à Effet de Serre

les collectivités territoriales et les communes de plus de 50 000 habitants. Il encourage enfin les gestionnaires de fonds à justifier les critères dits GES (de Gouvernance, Environnementaux et Sociaux) qui président au choix de leurs investissements. Il oblige les maisons mères à laisser leur(s) filiale(s) en France rapporter sur leur situation et à intégrer leur activité internationale. La notation extra-financière permettant d'évaluer la RSE est régulée par les agences de notation et encadrée par un dispositif de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Les quelques deux cent décrets d'application ont tardé à être publiés. Les batailles de lobbying ont fait perdre de son ambition au texte de loi. Les dispositions qu'elle porte sur les questions de déchets, d'affichage environnemental et de bilans énergétiques sont des sujets importants pour les entreprises. Cependant, les associations patronales considèrent cette obligation de transparence trop contraignante et coûteuse pour les entreprises de taille intermédiaire ; elles prônent un assouplissement du dispositif et une absence de sanctions pour les entreprises qui ne rempliraient pas leur obligation de *reporting*. L'obligation de transparence consiste également en la vérification par un organisme indépendant de la véracité des données publiées.

Le décret d'application de l'article 225 de la loi G2, relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (n° 2012-557) a finalement été publié le 24 avril 2012. Les modalités dans lesquelles l'organisme-tiers indépendant conduit sa mission ont été consignées dans l'Arrêté du 13 mai 2013, car les entreprises se retrouvent dans l'obligation de vérification des informations fournies par un tiers indépendant.

La loi G2 n'a qu'une portée incitative, et aucune sanction n'est prévue en l'absence de publication de rapport. Elle joue sur l'effet de mimétisme entre les sociétés plutôt que sur la coercition. Enfin, dans la majorité des informations requises, les entreprises possèdent une grande latitude pour définir leurs indicateurs. Des progrès ont été réalisés concernant la qualité des informations et leur diffusion, mais le périmètre du *reporting* n'a pas non plus été défini.

Le *reporting* sociétal peut être analysé sous un angle double : « *il s'agit soit de contrôler les dirigeants, soit d'assurer la légitimité de l'entreprise* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 195), voire même d'agir par mimétisme. Ainsi, « *il est possible d'identifier quatre types d'objectifs pour les stratégies de diffusion d'informations, en vue de légitimer les actions de l'entreprise : éduquer et informer les publics concernés par les performances et les activités de l'entreprise ; changer la perception en déplaçant l'attention sur des questions moins difficiles à traiter ; tenter de changer les attentes des publics* » (*Ibid.*, 2004, p. 196).

En dehors de l'instauration d'un *reporting* extra-financier, les différents gouvernements ont instauré une politique en faveur de l'environnement. La création du code de l'Environnement en 2000 renforce les obligations environnementales, tout en inscrivant les principes de précaution et de pollueur-payeur. La Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD) et la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) fixent des objectifs mobilisateurs sur les deux thématiques. La Charte de l'environnement de 2004 a été adossée à la Constitution en 2005. En juin 2013, le gouvernement français a lancé une plateforme RSE afin de rapprocher les parties prenantes et promouvoir la RSE.

Enfin, de nouvelles préoccupations viennent également modifier la réglementation existante comme l'accès à l'alimentation, la lutte contre le gaspillage alimentaire et le bien-être animal demain. La récente évolution du statut juridique de l'animal marque un changement. Bien que la légitimité qu'il confère aux animaux reste symbolique, le texte témoigne toutefois d'une amélioration de la place qui leur est accordée dans la société. Auparavant assimilé à un bien meuble, la loi reconnaît à l'animal le caractère d'être vivant et sensible dans le code civil, ce qui se traduit par la reconnaissance de son aptitude à ressentir la douleur et à éprouver d'autres émotions. Dans l'agro-alimentaire, cette modification législative pourrait avoir des répercussions sur les conditions d'élevage et d'abattage des animaux.

1.1.2. Le secteur de l'agroalimentaire en France : un enjeu de transparence

En 2012, les entreprises agroalimentaires françaises employaient 518 700 salariés en équivalent-temps plein, soit 19 % des salariés de l'industrie manufacturière hors tabac, pour un chiffre d'affaires de 178 milliards d'euros¹¹¹ et une valeur ajoutée de 37,7 milliards d'euros (qui représente 18 % de celle de l'industrie manufacturière¹¹²). L'essentiel de la production est consommé par les ménages. Compte tenu de son utilité, le secteur de l'industrie agro-alimentaire résiste à une conjoncture économique difficile depuis 2008.

En 2010, la répartition par taille des entreprises dans les secteurs marchands non agricoles laisse apparaître que la majorité des 3,08 millions d'entreprises dénombrées sont des petites entreprises. Deux cent vingt-neuf grandes entreprises emploient 4,4 millions de salariés, soit 30 % du total. À l'opposé 2,9 millions, soit 95 %, sont des micro-entreprises employant 3 millions de salariés, à savoir 20 % du total. Entre ces extrêmes, 4 600 ETI et 136 000 PME non micro-entreprises emploient respectivement 22 % et 28 % des salariés¹¹³.

Ces chiffres témoignent de l'importance économique du secteur et de sa reconnaissance à l'international. L'agro-alimentaire se structure en filières d'acteurs interdépendants. Les entreprises du secteur des IAA sont dans l'obligation de respecter de nombreux règlements, directives et normes sanitaires pour garantir la sécurité alimentaire. Ces pressions coercitives ont des répercussions sur l'adoption de procédures et standards assurant une maîtrise des processus de production. Les derniers événements de l'été 2015 témoignent de la fragilité de la filière porcine française ; les rapports entre les acteurs des filières sont tendus. Agriculteurs, éleveurs, abatteurs, fournisseurs, prestataires, industriels, distributeurs, pouvoirs publics, clients et consommateurs doivent faire évoluer un système qui semble pour le moment conduire à une impasse. L'environnement concurrentiel et normatif ne facilite pas la régulation des tensions entre les acteurs. La situation économique de certains d'entre eux est préoccupante, notamment chez les éleveurs. Le modèle intensif de production du porc est socialement et

¹¹¹ Les statistiques de l'industrie agroalimentaire regroupent l'alimentaire, les boissons et le tabac.

¹¹² INSEE, L'industrie agroalimentaire, février 2015 - France - Tableaux de l'Économie Française, pp. 168-169. http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=T15F182

¹¹³ INSEE (2013), Rapport « Les entreprises en France », pp. 72-73

environnementalement coûteux. La mutation de ce modèle sera longue et difficile. Fleury Michon a pris la parole début septembre (*cf.* annexes 22 et 23) pour indiquer qu'il existait des voies alternatives : le Groupe s'est engagé dans la valorisation de la qualité des produits en signant des contrats avec 22 éleveurs bretons et plusieurs abattoirs. Le porc issu de cette filière sera nourri sans OGM et élevé sans antibiotiques. Cette démarche proactive, démarrée depuis trois ans, allie lucidité, engagement responsable et choix stratégique. Il reste à connaître sa portée et sa durée.

L'alimentation, un enjeu de santé publique

Depuis 2001, la France s'est dotée d'un Plan National Nutrition et Santé (PNNS) pour améliorer la composition des produits. Celui-ci s'inscrit dans une politique nutritionnelle de santé publique. Il associe les industries agroalimentaires de manière volontaire et ambitionne de placer la nutrition au centre de la lutte contre les risques liés aux pathologies les plus répandues comme les cancers, les maladies cardiovasculaires, l'obésité, l'ostéoporose ou le diabète de type 2¹¹⁴.

Les bilans de cet outil demeurent déficients, dans la mesure où l'autorégulation montre ses limites. Son caractère volontaire s'illustre par la faiblesse du nombre de signataires des chartes d'engagement de progrès nutritionnels. Au 1^{er} avril 2015, seulement 37 signataires¹¹⁵ se sont engagés. Des projets de réglementation supplémentaires, portant sur la nutrition et visant à encadrer les pratiques de l'industrie agro-alimentaire, ont été étudiés ; parfois même testés sans toutefois déboucher sur des mesures concrètes : apposition d'un dispositif d'étiquetage par code couleur, instauration d'une TVA pour les produits trop caloriques et régulation de la publicité des produits.

En complément du PNNS, un second outil de politique publique de l'alimentation, le Programme National pour l'Alimentation (PNA), est chargé de lutter contre la précarité alimentaire. Il s'adresse aux personnes économiquement et socialement vulnérables, car elles sont les plus affectées par les déséquilibres nutritionnels.

Une étude récente¹¹⁶ montre la tendance croissante du « mieux-manger ». Même si 58% des personnes interrogées se disent satisfaites de l'information donnée sur les étiquettes, 54% pensent tout de même que les entreprises de l'IAA n'informent pas honnêtement les consommateurs.

La traçabilité et la transparence sont des enjeux allant au-delà d'une simple opération de communication. Les attentes des consommateurs sont renforcées ; ils réclament une

¹¹⁴ Les objectifs du PNNS sont regroupés autour de quatre axes :

- Réduire l'obésité et le surpoids dans la population
- Augmenter l'activité physique et diminuer la sédentarité à tous les âges
- Améliorer les pratiques alimentaires et les apports nutritionnels, notamment chez les populations à risque
- Réduire la prévalence des pathologies nutritionnelles (dénutrition, troubles du comportement alimentaire).

¹¹⁵ <http://www.sante.gouv.fr/les-signataires-des-chartes-d-engagements-de-progres-nutritionnels>

¹¹⁶ ANIA OpinionWay, 24 juin 2015, les Français et l'alimentation.

information fiable et accessible. Une partie des consommateurs souhaite pouvoir manger plus sainement en toute transparence. Ils sont préoccupés par la sécurité alimentaire, la nutrition et l’obésité. La recherche de qualité conduit certaines entreprises à labelliser leurs produits ; plusieurs marques ont développé des produits plus naturels, dont certains sèment la confusion comme les alicaments.

Le secteur des IAA connaît des mutations importantes : outre les changements technologiques, l’évolution des comportements des consommateurs dans le domaine alimentaire crée de nouveaux besoins auxquels les marques tentent de répondre. Une des principales mutations sociologiques du comportement des consommateurs concerne la réduction du temps consacré à la préparation et à la prise des repas. Si les deux membres du couple travaillent, le temps consacré au travail et les modes de transport sont des contraintes majeures venant limiter la préparation des repas « faits maison ». Cette modification des pratiques sociales des Français se trouve en conflit avec la dimension anthropologique du plaisir de manger. Cette dimension patrimoniale du modèle alimentaire français a été reconnue par l’Unesco. En effet, le repas gastronomique des Français est inscrit depuis 2010 sur la liste du patrimoine immatériel de l’humanité.

1.1.3. Les enjeux de développement durable et de RSE pour l’industrie agro-alimentaire

Dans le rapport annuel 2013 de l’ANIA¹¹⁷, le Président de la Commission développement durable justifie la prise en compte de la RSE par une approche « *business case* » à travers la conciliation du développement durable et de la compétitivité : « *L’intégration des enjeux de développement durable doit avant tout être approchée comme une opportunité de création de valeurs : réduction des coûts d’achat, de logistique, de production, engagement et motivation des équipes, valorisation de l’image de l’entreprise...* » (ANIA, 2013, p. 32).

Au-delà des changements de modes de vie des consommateurs, l’adaptation au changement climatique et la préservation des ressources vont nécessiter de conduire d’importantes mutations pour intégrer un modèle de développement soutenable auprès de chaque acteur des filières de l’agroalimentaire ; et pas seulement dans le but de se positionner sur de nouvelles opportunités d’affaires.

Les principaux enjeux RSE de l’agro-alimentaire tiennent à la préservation des ressources (eau, énergie, biodiversité) ; à la lutte contre le changement climatique (limitation des gaz à effet de serre) ; aux impacts de l’élevage, (agriculture intensive et utilisation des pesticides) ; aux conditions de travail ; aux maladies professionnelles... Certaines solutions existent : nous pouvons évoquer l’analyse du cycle de vie, l’éco-conception, le développement de l’agriculture

¹¹⁷ Association Nationale des Industries Alimentaires

urbaine, la réduction des circuits de production et de distribution, la promotion d'un mode de consommation durable. Ces enjeux majeurs influencent la stratégie des entreprises.

Des crises secouent régulièrement le secteur de l'industrie agro-alimentaire. Plus largement, sa chaîne de valeurs fait l'objet de développements médiatiques fréquents. Ces derniers concernent aussi bien l'amont, c'est-à-dire l'agriculture et l'élevage, l'origine des matières et leur lieu de production, les conditions d'élevage et d'abatage, la traçabilité et la composition des produits - que l'aval, en raison des répercussions sur la sécurité alimentaire et la santé des consommateurs, de l'impact de la production sur l'environnement ou des réseaux de distribution, des additifs et OGM, de la liste des ingrédients, des conditions de négociation et marges arrières dans la grande distribution.

En 2013, l'affaire de la viande de cheval, à l'origine britannique, s'invite en France dans les plats cuisinés sous la marque d'un géant du secteur. L'affaire crée un climat de suspicion important sur les pratiques de l'IAA, et plus particulièrement sur les conditions et les méthodes d'achats de la matière première, qu'elles soient le fruit d'une négligence ou d'une fraude caractérisée. Au-delà des plats cuisinés, les répercussions du « *horse gate* » vont indirectement toucher l'ensemble du secteur agro-industriel, provoquant selon les produits une baisse significative du volume des ventes¹¹⁸. A la suite de cet événement marquant, les consommateurs sont préoccupés ; leurs attentes se renforcent sur l'information-produit, en termes de fiabilité et d'accessibilité. Une partie d'entre eux est en quête de sincérité. Au-delà du discours des marques de l'IAA, les préoccupations des consommateurs s'orientent sur cette sincérité, l'apport de preuves et la transparence. Afin de restaurer la confiance des consommateurs, les industriels du secteur se retrouvent confrontés à ce besoin de transparence. Rassurer des consommateurs exigeants, bien informés par les associations et ONG, et disposant d'outils de partage en réseau pose un défi de communication aux entreprises du secteur. Cette situation dessine une possibilité de repenser la relation entre consommateur et entreprise, insérant la RSE, dans ce rapport sociétal. La RSE ainsi positionnée en interface entre le champ des IAA et le champ sociétal, permettrait d'inscrire cette relation dans la perspective d'une transformation soutenable de leur modèle économique. Il faudrait parallèlement innover pour repenser le modèle économique de la grande distribution à bout de souffle, afin de concevoir une nouvelle approche de la distribution ne tirant pas les filières vers le bas.

L'avenir de la RSE en agro-alimentaire peut être analysée selon trois scénarii d'évolution : *la dilution, l'érosion et la cohésion* (Abdirahman et Sauvée, 2014, p. 59). Dans le premier scénario dit « de dilution », la multiplication des démarches limite leur visibilité « *avec un risque fort de perte de crédibilité et de déclin du concept, dans une dilution progressive et une perte de sens* » (*Ibid.*, p. 59). Dans le deuxième dit « d'érosion », la crise économique se poursuivrait, renforçant une compétition sur les prix. Ce contexte « *aboutit au laminage des initiatives les plus audacieuses de différenciation par le haut, parmi lesquelles la RSE* » (*Ibid.*, p. 59). Dans le troisième scénario dit « de cohésion », un standard élevé en matière de RSE est promu. Il

¹¹⁸ D'après un dirigeant du groupe, l'affaire de la viande de cheval a eu pour répercussions une réduction d'environ 10% des ventes des produits Fleury Michon pendant plusieurs mois.

assure un nivellement des pratiques par le haut et une mutation « sociétale » de l'agro-alimentaire national.

L'impact du contexte externe sur l'activité du Groupe Fleury Michon se pense également en termes de prospective. L'alimentation de demain se composera de produits naturels, mais aussi de produits de substitution. Nous devrions consommer moins de protéines animales qu'aujourd'hui, ou tout autant mais elles seraient alors issues de viande de synthèse, d'insectes ou d'œuf artificiel. La croissance démographique, combinée à la raréfaction de ressources comme l'eau, ainsi que l'impact du changement climatique sur les récoltes agricoles constitueront les principaux défis de demain. Les recherches actuelles se concentrent sur la conception de nouveaux produits, la révision des modes d'élevage et de production, allant de la réduction à la suppression du temps d'élevage des animaux. La proximité devrait être privilégiée afin de rapprocher les lieux de production de ceux de consommation. Des fermes ou des serres sont déjà implantées dans certaines villes. Au-delà de son impact sur les modes de distribution des produits, et de la réduction du nombre d'intermédiaires, cette proximité redonnera confiance aux consommateurs soucieux de connaître la provenance de leur nourriture. Pour les années à venir, la transition devra faire l'objet d'un réalignement stratégique des entreprises du secteur, et d'une capacité d'innovation des produits et processus.

1.2. Le contexte interne : la culture du Groupe Fleury Michon

En tant qu'outil de gestion, l'ISO 26000 joue un rôle de révélateur du contexte dans lequel la norme s'inscrit (Gilbert, 1997). Fleury Michon est une entreprise familiale centenaire qui s'est construite dans le bocage vendéen. L'entreprise est caractérisée par une double stabilité, à la fois actionnariale et territoriale. Même si elle a ouvert son capital au marché financier, les membres des familles fondatrices détiennent encore 67% du capital social¹¹⁹. L'ancrage territorial se matérialise par la localisation des sites de production : sur les huit usines françaises, six sont situées à moins de 35 kilomètres du siège social.

Les pratiques socialement responsables de Fleury Michon sont issues des valeurs du modèle familial. L'identité du Groupe Fleury Michon repose également sur des valeurs originelles ancrées dans un rapport de proximité avec son territoire et une logique de progrès social de ses collaborateurs. Le président défend cette vision en précisant que « *Nous réaffirmons notre vocation d'entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leur responsabilité et de l'intérêt général à long terme. Car la vocation d'une entreprise, communauté humaine, n'est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c'est aussi faire progresser les conditions de travail et d'être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement* » (Rapport annuel, 2011, p. 4).

Nous présentons dans un premier temps l'entreprise Fleury Michon dans une dimension gestionnaire, pour ensuite adopter une perspective anthropologique afin de connaître le système social de l'organisation.

¹¹⁹ La famille Gonnord détient 61,03% et la famille Magdelenat possède 6.82%.

1.2.1. Une monographie d'entreprise : le cas Fleury Michon

Notre terrain de recherche porte sur une étude de cas unique. Organisation industrielle du secteur de l'agro-alimentaire, Fleury Michon est une entreprise familiale centenaire implantée dans le bocage vendéen depuis 1905 (cf. tableau 44). 1926 est l'année de sa création juridique. Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI¹²⁰), Fleury Michon compte 3 783 salariés en 2014, dont 3 408 en France. La structure capitalistique, sa taille, sa forte implantation territoriale et son histoire en font un Groupe atypique. Les valeurs du Groupe, axées sur l'ancrage territorial et le progrès social, ont été portées et transmises depuis cinq générations par les dirigeants et les membres des familles siégeant au conseil d'administration.

Tableau 44. - *Présentation du Groupe Fleury Michon*

Statut juridique	Société Anonyme (SA) à conseil d'administration
Siège social	Pouzauges gare (85700)
Secteur d'activité	Industrie agroalimentaire
Date de création	1905
Chiffre d'affaires 2014 en M€	707,1
Résultat net 2014 en M€	17,9
Effectif (CDD et CDI) en 2014	3 783

Le Groupe a dégagé un chiffre d'affaires de 707,1 M€ en 2014 pour un résultat net de 17,9 M€ (cf. tableau 45). L'activité est organisée autour de trois pôles (cf. annexes 13 à 15) : **le pôle Grandes et Moyennes Surfaces (GMS)** représente 87 % du chiffre d'affaires avec 432,2 M€ ; il regroupe les activités Charcuterie libre-service (jambons supérieurs de porc et volaille, charcuteries cuisinées), Traiteur (plats cuisinés) et Traiteur de la Mer (surimi). Ces deux dernières activités représentent ensemble 214 M€. **Le pôle International** contribue à hauteur de 6% du chiffre d'affaires soit 39,9M€. **Le pôle Services** représente enfin 7% du chiffre d'affaires avec la livraison de plateaux-repas en entreprise, la restauration hors-domicile et le catering aérien. Ce dernier pôle pèse 51,9M€.

En termes de volume, Fleury Michon a commercialisé 92 100 tonnes en 2014 pour ne prendre que le marché français.

Tableau 45. - *Chiffres clés du Groupe Fleury Michon*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffre d'affaires net	532	598,2	644,6	690,9	697,9	707,1
Résultat net consolidé	14,8	16,6	13	17,9	16,2	17,9

Source : Documents de référence

¹²⁰ Selon la classification INSEE

L’entreprise évolue dans un secteur fortement concurrentiel et contraint par la puissance considérable de ses clients. Les négociations avec la grande distribution sont chaque année plus difficiles, notamment en raison du contexte économique. Le marché de la distribution reste tendu, comme en témoigne le regroupement des sept distributeurs en quatre centrales d’achats (survenu fin 2014). Le Groupe reste toutefois conscient de l’impact de ce modèle de distribution sur sa croissance. Ses principaux concurrents sont Herta (Nestlé) pour la charcuterie, Marie et Sodebo pour les plats cuisinés et Coraya (Savencia) pour le surimi. Ses produits représentent des offres « cœur de repas » ; ils se différencient par leur positionnement sur la qualité. Dans son activité industrielle, le Groupe produit en grand volume mais maintient un savoir-faire artisanal dans certains processus de production grâce à des innovations technologiques telles que la maîtrise de la cuisson lente à basse température. Le volume moyen de vente représente environ un million de paquets à marque Fleury Michon par jour. Le développement de la marque passe par l’innovation-produit. Le Groupe renouvelle un quart de son catalogue chaque année, notamment en jambons et plats cuisinés. A titre d’exemple, le catalogue Fleury Michon propose 75 références de jambon différentes.

Fleury Michon poursuit un rythme d’investissement nourri, comprenant des rachats d’entreprises internationales ou des prises de participation depuis 2002, des renouvellements d’outils industriels et la création d’un nouveau site industriel à Cambrai en 2012. Le développement de l’activité internationale du Groupe est marqué par la volonté de procéder par stratégie de croissance externe. Fleury Michon possède désormais deux filiales, la première en Slovénie et la seconde au Canada ainsi que deux sociétés en *joint venture*, l’une en Espagne et l’autre en Italie.

L’ETI représente une catégorie statistique, selon la taille et le chiffre d’affaires, ne permettant pas de caractériser les entreprises. L’identité d’une ETI ne peut se résumer à une catégorie médiane située entre la grande entreprise (GE) et la petite et moyenne entreprise (PME). En se demandant si la moyenne entreprise existe, Marchesnay (1997) conclut par la négative en se fondant sur l’incapacité à proposer un modèle unique représentatif « *de la complexité croissante des situations abordées en management stratégique* » (Ibid., p. 93). Torres considère également que « *la thèse de la spécificité peut s’avérer trop réductrice de la variété des PME [...] [en raison] de l’extrême hétérogénéité qui semble caractériser le monde des PME* » (Torrès, 1998, p. 30).

Fleury Michon est d’abord une entreprise familiale indépendante passée de la catégorie de PME à celle d’ETI. Sa structure de propriété est contrôlée à hauteur de 64,51% du capital par trois familles : Gonnord, Chartier et Magdelénat. Le contrôle familial assure « *une rentabilité suffisante, essentiellement réinvestie dans l’entreprise, afin de financer notre croissance et de rester maîtres de notre avenir* » (Rapport d’activité, 2014, p. 7).

L’entreprise se caractérise aussi par l’enracinement des valeurs des dirigeants propriétaires dans la culture organisationnelle. Le Groupe a cependant gardé l’esprit d’une petite entreprise aux yeux de certains cadres :

Deuxième partie – Recherche empirique

« *Nous c'est Herta, Nestlé qu'on a devant. Donc on ne peut pas choisir les mêmes armes qu'Herta ou Nestlé. Faut qu'on fasse autrement, sinon on est mort. On n'est qu'une PME. On n'est pas Alstom* » (REP14_COPIE_ACT 20101125).

« *Et on vient de loin parce que la maison a été fondée en 1905 par des artisans qui ont créé une PME, qui a grossi où on a cette volonté de rassurer le consommateur sur ce qu'il mange* » (REP9_PDT_20120829).

« *L'idée aussi c'est, dans les constats de se dire que finalement, quand on est une marque comme Fleury Michon, on est à la fois tout petit et un peu gros. On est assez intermédiaire. On n'a pas une taille de PME classique, mais on n'est pas non plus un Danone, un Nestlé, ou ... On fait sept cents millions ce qui nous permet à la fois d'avoir la souplesse d'une PME, je dirai. Une espèce de réactivité ou une espèce de... oui, d'agilité on va dire* » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

« *On est une grosse PME et on a gardé cette... On n'est pas un gros bazar. Il ne faut pas qu'on le devienne* » (REP9_PDT_20140709).

Fleury Michon constitue à ce titre une variété inclassable, mêlant selon la littérature PME, ETI et entreprise familiale. Le Groupe se caractérise par un management combinant les proximités géographique, hiérarchique et relationnelle ainsi que l'insertion territoriale (Torrès, 1999).

1.2.2. Le tissu culturel du Groupe Fleury Michon

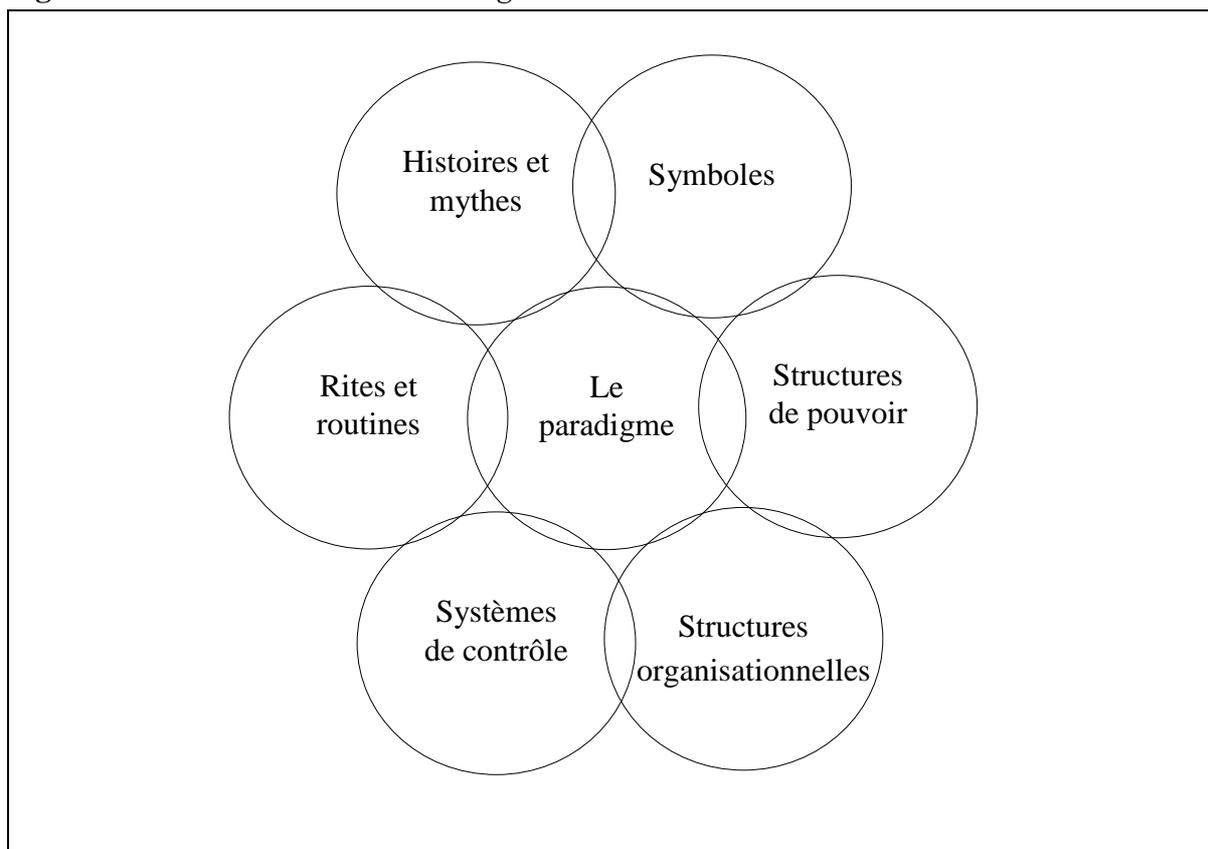
Appréhender la singularité de notre terrain d'étude suppose de rendre compte de la dimension culturelle, prégnante chez Fleury-Michon, *a fortiori* dans le cadre d'une démarche RSE engageant une rationalisation par les valeurs. Nous pensons pouvoir extraire une compréhension suffisante du terrain par nos nombreuses interventions (*cf.* annexe 54). L'ethnologie et l'anthropologie des organisations (Chanlat, 1998) ont pour finalité la description de la culture dans les groupes humains en milieu professionnel. Ces deux disciplines scientifiques peuvent donc aider les sciences de gestion à révéler l'implicite, les dimensions oubliées des organisations (Chanlat, 1990).

Nous souhaitons comprendre la trajectoire RSE de Fleury Michon à partir de ses origines culturelles, car celles-ci influencent les comportements et les pratiques organisationnelles actuelles et futures. Révéler la culture d'une entreprise, c'est aussi se donner les moyens de mieux comprendre les rapports qu'elle entretient à son environnement et à ses parties prenantes.

Pour présenter la culture organisationnelle du Groupe Fleury Michon, nous prenons appui sur la grille d'analyse du tissu culturel développée par Johnson (1992). Cet outil fournit de manière détaillée une grille d'analyse de la culture organisationnelle reposant sur les valeurs centrales de l'entreprise, les dimensions symboliques et les pratiques de gestion (*cf.* figure 15). Il est important de comprendre la culture organisationnelle, dans la mesure où elle influence implicitement la stratégie. « *La culture organisationnelle peut ainsi être considérée comme un ensemble de croyances implicites et de comportements au travers desquels les individus donnent du sens au contexte organisationnel. Elle contribue à la manière dont les individus se comportent face aux situations auxquelles ils sont confrontés. Elle a donc une réelle influence sur l'élaboration et l'évolution de la stratégie* » (Johnson et al. 2014, p. 174).

La **gestion symbolique** est fondée par les mythes, les symboles, les rites et routines orientant les pratiques managériales. Il faut toutefois prendre en considération qu’elle diffère selon les pôles d’activité du Groupe. Entre le pôle GMS, le pôle international et le pôle service, la charcuterie, l’activité traiteur et traiteur de la mer, la culture d’entreprise varie en raison du produit mais aussi de l’histoire du domaine d’activité stratégique. L’activité charcuterie domine non seulement par son histoire - puisqu’elle est à l’origine de l’entreprise - mais s’impose également en raison de son importance économique.

Figure 15. - *Le tissu culturel d’une organisation*



Source : Johnson, 1992, p. 31

1.2.2.1. *Les rites et routines*

Les routines de l’entreprise sont contraintes par la culture du secteur industriel. La majorité des collaborateurs travaillent dans les usines de production : parmi les 3 408 salariés du Groupe France, 63% sont des ouvriers, 17% des techniciens, 11% des cadres, 7% des agents de maîtrise et 2% des employés. Opérateurs de ligne, manutentionnaires, contrôleurs qualité, techniciens de maintenance, etc., l’essentiel des postes est localisé dans les sites de production. L’espace de travail y est restreint et très souvent collectif. L’activité de production est mécanisée. Les procédures régissent les activités physiques et ordonnent le déroulement du travail dans les différents sites de production. L’environnement technique oriente les comportements sur des registres opérationnels et pragmatiques. Dans ce contexte, l’action demeure la principale modalité d’exécution du travail : le langage est direct ; le tutoiement arrive facilement. L’esprit

d'équipe et l'entraide servent l'atteinte des objectifs. A l'occasion de nos interventions, l'ancienneté des collaborateurs arrive très tôt lors de la présentation, juste après leur nom et leur fonction. Cela témoigne d'un sentiment d'appartenance, de leur fierté et attachement à travailler pour le Groupe.

Le management par la qualité et l'orientation-client viennent structurer la réalisation des tâches. Ce management privilégie la performance, le travail en équipe, la proximité relationnelle, la responsabilisation, l'entrepreneuriat et l'autonomisation des collaborateurs. Dans cet environnement, la valeur-travail détermine l'implication et l'engagement des collaborateurs. Ces valeurs représentent une croyance centrale autour de laquelle l'individu se place au service du collectif. La dimension éthique borne implicitement les comportements.

1.2.2.2. *Les histoires et les mythes*

La vision historique est nécessaire pour comprendre une entreprise, ses valeurs, sa culture, sa stratégie et ses produits. L'histoire constitue « *l'identité des individus et des sociétés. C'est la raison pour laquelle elle a autant d'importance. Faire l'impasse sur son histoire, c'est oublier qui l'on est et d'où l'on vient* » (Chanlat, 1998, p. 93). La mobilisation de la démarche historique en gestion demeure un exercice, tant épistémologique que méthodologique, difficile (Godelier, 1998, p. 71). Nous n'avons pas ici l'intention de développer cette démarche en profondeur, mais de restituer quelques éléments permettant au lecteur de comprendre l'histoire du groupe dans une approche culturaliste.

L'entreprise a été fondée par deux artisans. L'histoire du Groupe (*cf.* annexes 9 à 11) prend un tournant à la fin des années 1950 avec le sachet de charcuterie préemballée et l'essor de la grande distribution. Le second tournant se concentre au début des années 2000 avec la conjugaison de l'introduction en bourse, du lancement de la démarche naturalité et du début de l'internationalisation du Groupe.

Les histoires et les mythes de Fleury Michon sont le fruit de l'héritage généalogique et territorial. La cinquième génération a pris la présidence du Groupe en 2008 et conserve ses racines vendéennes. Fleury Michon vient de fêter 110 ans d'existence. Depuis sa nomination à la présidence du Groupe, Grégoire Gonnord utilise la dimension historique pour renforcer la singularité de l'entreprise. Fleury Michon met en valeur ses racines comme support identitaire ; elles servent de base pour projeter le Groupe, lui donner une visibilité et accentuer sa différenciation tout en lui instaurant du sens. Comme l'explique un administrateur familial :

« *L'entreprise de taille moyenne que nous sommes, a besoin de rester authentique* » (ADM_20130212).

Cette authenticité se situe en rapport à des valeurs, à une histoire et à une territorialité du capital. Malgré sa croissance, la continuité familiale de la propriété du Groupe imprime une stabilité stratégique et managériale contrastant avec les dérives du modèle de la théorie de l'agence.

Pendant les années 80, Yves Gonnord et Roger Collin font du sponsoring sportif un support de communication qui va assurer la notoriété de Fleury Michon. Grâce aux classements de Philippe Poupon dans les courses au large, notamment ses premières places de la solitaire du Figaro (1982, 1985) et de la Route du Rhum (1986), la marque devient connue au niveau national. Cinq catamarans Fleury Michon ont d’ailleurs été fabriqués aux Chantiers Jeanneau, un autre entrepreneur du bocage vendéen distant d’une quarantaine de kilomètres. Pendant la décennie, les nombreuses places sur les marches des podiums des compétitions nautiques ont propulsé Fleury Michon aux côtés des marques de l’agro-alimentaire les plus connues.

1.2.2.3. *Les symboles*

L’ensemble des logos utilisés par la marque (*cf.* annexe 10) ont toujours porté le nom des deux créateurs de l’entreprise. Sur le dernier logo est insérée une main déposant un brin de persil ou de coriandre qui semble symboliser l’ancien slogan de l’entreprise, « l’obsession du bon ».

Dans ses publicités, la marque joue avec les symboles de l’héritage et du travail bien fait. Elle met en exergue la tradition, la qualité des produits et la différence avec le modèle industriel orienté vers la performance.

Le siège social est marqué par l’absence de caractère ostentatoire. La visibilité ou l’extravagance sont bannies des locaux. Les bureaux et les salles de réunions transpirent la simplicité ; ils sont avant tout fonctionnels. Cette modestie tient à la localisation du siège social : si ce dernier était situé dans une grande agglomération, il serait sans doute différent. Cette discrétion se manifeste également dans les formes de communication du Groupe. La communication semble être influencée par l’humilité plutôt que la culture du secret. En interne, le passage de l’entreprise familiale PME au Groupe représente un défi quotidien pour conserver l’esprit PME qui règne encore dans l’entreprise. L’évolution de la taille - passage de PME à ETI - et du statut de l’entreprise – passage de l’entreprise familiale à la SA internationale - sont des entraves à la conservation de la culture et de l’identité du Groupe ; le phénomène de globalisation dénaturant la PME qu’était Fleury Michon auparavant (Torrès, 1999). En instaurant, lors du changement de gouvernance en 2009, un Conseil d’administration et une direction générale basée sur trois pôles d’activités stratégiques, le Président du Groupe mentionne que cette organisation est « *en ligne avec ces objectifs pour rassembler les forces du Groupe pour encore plus d’efficacité tout en gardant notre réactivité de PME familiale et entrepreneuriale* » (Fleury Michon, 2009, p. 3).

1.2.2.4. *Les structures de pouvoir*

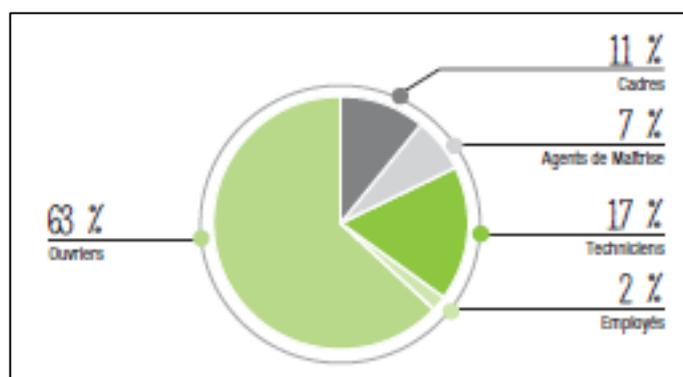
Les structures et la culture du Groupe, qui donnaient un poids écrasant à l’activité historique, la charcuterie, ont progressivement laissé de la place à d’autres activités comme les plats cuisinés, le surimi, le *catering* aérien et les plateaux repas. Les activités du Groupe sont sensibles aux goûts des consommateurs, mais dans l’activité GMS, le pouvoir des clients est considérable. Au regard du nombre et du fonctionnement des centrales de distribution, ce

pouvoir engendre une forte dépendance de Fleury Michon à ce canal de distribution. Les négociations avec la grande distribution sont chaque année plus difficiles, la pression sur les prix oblige les marques à revoir périodiquement leur coût de production et leur marge à la baisse, malgré la hausse des matières premières. La rupture des négociations signifie pour les plus grandes marques une chute considérable des ventes, pouvant mettre en difficulté la pérennité de l'entreprise.

Les symboles du pouvoir sont peu visibles. Les voitures des cadres dirigeants sont de la gamme routière supérieure, partagées entre berlines allemandes et françaises. Cet attribut de la position sociale des dirigeants s'explique aussi en raison du nombre de kilomètres parcourus par an. Le siège social ne laisse pas de possibilité de traverser la France par voie ferrée ou aérienne. Les bureaux du président et des deux directeurs généraux sont placés au rez-de-chaussée, jouxtant l'accueil, et non au premier étage à l'écart de la vie de l'entreprise ou dans une position de surplomb. Ce rapport de proximité s'est également manifesté lors de la réalisation des entretiens de recherche. Quelle que soit leur fonction, les dirigeants se sont déplacés à l'accueil pour venir à ma rencontre, alors qu'ils disposent d'une assistante. Cet accueil témoigne d'une marque d'attention et de respect particulier ; certains dirigeants allant jusqu'à proposer et servir un café eux-mêmes.

La répartition des effectifs (*cf.* figure 16) montre l'importance du management intermédiaire dans le pilotage des activités. Les 24% regroupant agents de maîtrise et techniciens représentent la courroie de transmission opérationnelle entre la direction générale et le reste des collaborateurs, ouvriers et employés.

Figure 16. - Répartition par catégorie de travailleurs CDI du Groupe France

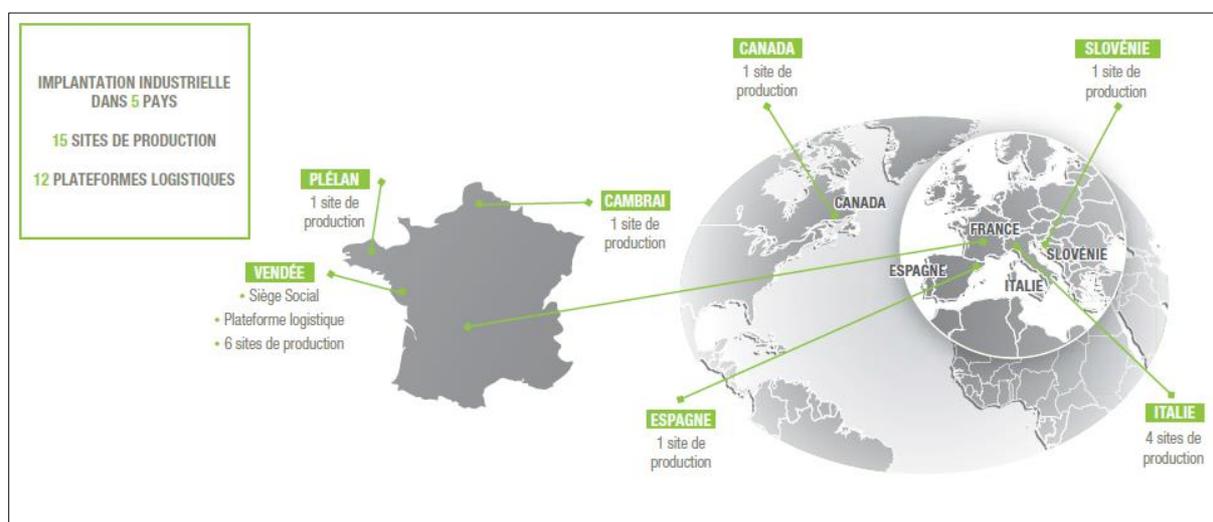


Source : Document de référence Fleury Michon 2014, p. 80

1.2.2.5. *Les structures organisationnelles*

En raison de sa construction historique, l’organisation du Groupe est d’abord territoriale. Le Groupe se compose de quinze usines, dont huit en France¹²¹ et sept à l’international¹²² (cf. figure 17). Six des huit usines françaises sont implantées à moins de trente kilomètres du siège social situé à Pouzauges gare. Même si le Groupe s’est internationalisé depuis 2002, la proximité territoriale caractérise encore Fleury Michon. Les sites de production du bocage vendéen restent les principaux contributeurs économiques du Groupe. Il paraît évident que Fleury Michon n’aurait pas conservé sa culture et évolué de la même façon si la décision de transférer son siège à Paris avait été prise, déplaçant les dirigeants du Groupe loin des usines et du contexte local.

Figure 17. - *Cartographie de l’implantation des sites Fleury Michon*



Source : Document de référence Fleury Michon 2014, p. 80

Depuis l’arrivée de Régis Lebrun en 2000 comme directeur général de Fleury Michon traiteur, puis en 2006 comme directeur général, la structure du pouvoir a été reconsidérée. L’influence des dirigeants familiaux dans la gestion de l’entreprise s’est réduite. Alors que les propriétaires du Groupe occupaient les postes de direction, la direction générale a été confiée à un

¹²¹ 2 sites à Chantonnay : un site de charcuterie (jambons de volaille) et un site de traiteur de la mer (surimi)
 1 site à Mouilleron en Pareds : site de traiteur (plats cuisinés)
 2 sites à Pouzauges : un site de charcuterie (jambon de porc) et un site traiteur (plats cuisinés et surimi)
 1 site à la Meilleraie-Tillay (Gare de Pouzauges) : un site de charcuterie (aides culinaires) auquel s’ajoute la plateforme logistique (centralisation du traitement et de la préparation des commandes pour l’activité GMS France) ainsi que le siège social et les services administratifs
 1 site en Bretagne – localité de Plélan Le Grand : site de charcuterie (préparation viandes et produits de charcuterie)
 1 site en Nord Pas de Calais – localité Cambrai : site de charcuterie (jambons de porc)

¹²² 1 site au Canada – localité de Rigaud (Province Québec) : site de traiteur (plats cuisinés)
 1 site en Slovaquie – localité de Murska Sobota : site de traiteur (plats cuisinés)
 1 site en Espagne en joint-venture – localité de Buñol (Valence) : site de traiteur (plats cuisinés, poulets rôtis)
 4 sites en Italie de traiteur frais – localités Trezzo sull’Adda, Traversetolo, Marnate et Caresanablot

gestionnaire externe. En 2009, le passage en Conseil d'administration et directoire finit de créer une séparation entre la direction et la propriété de l'entreprise. La famille Gonnord conserve la présidence de l'entreprise, et occupe quatre des douze sièges au conseil d'administration. Le conseil d'administration est ainsi structuré autour de cinq administrateurs familiaux, cinq administrateurs indépendants et deux administrateurs représentant les salariés.

La culture dominante de Fleury Michon provient de son activité principale et historique : la Charcuterie. Il existe cependant des *sous-cultures* résultant de la structure-même de l'organisation (Johnson et *al.*, 2014, p. 180). Des activités plus récentes comme les plats cuisinés (1974), le surimi (1990), les plateaux-repas livrés en région parisienne ou le développement de l'activité à l'international sont autant d'éléments perturbateurs de la culture fondatrice du Groupe. Le projet de RSE représente aussi un moyen de partager une culture organisationnelle autour du projet d'entreprise « *aider les Hommes à manger mieux chaque jour* » propre à la marque Fleury Michon. L'adaptation de la structure de gouvernance, en insérant un Comité exécutif entre la direction générale et le Comité de direction, témoigne de cette volonté de dépasser les logiques partisans des activités pour se concentrer sur le Groupe. La vision de la direction générale devient transverse aux activités, et se concentre désormais sur la mise en avant de la marque.

1.2.2.6. *Les systèmes de contrôle*

En dehors du contrôle par les indicateurs, le contrôle hiérarchique semble plutôt modéré. Les entretiens avec les différents acteurs montrent que les cadres sont attachés à un management de proximité hérité de la taille de l'entreprise et du rapprochement des sites. La culture entrepreneuriale laisse de l'autonomie aux managers, qui sont accompagnés, voire réaffectés en cas de difficulté. Elle reflète aussi la spécificité du tissu économique vendéen, des petites entreprises pensées et développées par des créateurs conscients des retombés économiques sur leur communauté. Les réseaux d'entrepreneurs sont actifs dans le département et développent une entraide discrète aux yeux de l'extérieur.

Le système de contrôle de Fleury Michon est basé sur un management par les valeurs. La culture de Fleury Michon combine un contrôle par les systèmes de croyance et un contrôle par les systèmes de frontières (Simons, 1995) à visée normative. Les valeurs des membres des familles fondatrices ont également influencé l'entreprise. La personnalité des dirigeants et le type de management sont empreints d'une forte dimension éthique, comme en témoigne le préambule des principes de conduite éthique :

« Notre éthique : Agir en conscience, mettre ses actes en perspective, se questionner sur son comportement, tels sont les objectifs de nos principes de conduite éthique à l'usage de tous les collaborateurs du Groupe. Également communiqués en externe, ils sont notre cadre de référence et viennent renforcer notre démarche d'entreprise responsable. En complément des valeurs du Groupe, ces principes s'appuient sur l'honnêteté, la loyauté et la responsabilisation de chacun dans le cadre de son travail et de sa mission. Ces principes contribuent à la mise en place d'un environnement de travail juste et équitable, par la promotion des bonnes pratiques des affaires et du respect de chacun. Ils participent également au bon fonctionnement du Groupe, à sa pérennité, et au bien vivre ensemble au travail » (cf. annexe 20).

La RSE chez Fleury Michon est empreinte de valeurs catholiques. Déjean et Gond (2004, p. 7) soulignent l’« *importance très grande au paternalisme et à l’influence de doctrines telles que le catholicisme social (cf. Ballet et De Bry, 2001)* » dans l’adoption des comportements socialement responsables des entreprises françaises. L’influence de la dimension religieuse dans la construction de la RSE a déjà fait l’objet de développements (Frederick, 1998 ; Acquier, Gond et Igalens, 2005). La conceptualisation de la RSE trouve ses racines dans les religions protestante et catholique, avec des inflexions plus marquées en Amérique pour le protestantisme que pour certains pays d’Europe. Des travaux anthropologiques « *ont mis en évidence l’importance des structures familiales et des croyances religieuses dans la construction politique de l’Europe, dans la perspective ouverte par Todd (1996)* » (Acquier, Gond et Igalens, 2005, p. 12). Valeurs catholiques et paternalisme sont également liés à l’implication territoriale des entreprises familiales (Zanetti, 2014). Dans le cas Fleury Michon, les valeurs des dirigeants familiaux fondateurs ont influencé la construction de la culture organisationnelle et son rapport à la RSE, comme en témoignent les verbatim suivants :

« *Évidemment que le monde évolue, que le monde change, mais, ces gènes d’origine, c’est bien. C’est bien dans un terroir rural, avec une forte empreinte chrétienne [...] Bon, il y a, il y a un gène, et moi, je veux le dire. C’est pas dit, et ça se dit plus désormais, mais y’a un germe d’humanisme chrétien qui, qui est ancré dans cette entreprise, fortement. Bon, après, on a transformé par l’histoire un petit à petit, on transforme notre entreprise en lieu apolitique et areligieux, à rien ; mais, ça reste un lieu profondément humain l’entreprise, ça on ne peut pas l’oublier* » (REP7_DGD_20140722).

« *Bien sûr. Alors, c’est un mot que je n’aime pas employer, le paternalisme. Moi, il ne me choque pas, mais dans beaucoup de têtes, il est choquant, parce qu’on le voit comme péjoratif* » (REP7_DGD_20140722).

« *Oui. Puis, je pense qu’on a, presque de façon honteuse, voulu mettre un bout de l’histoire au placard, mais pas que chez Fleury Michon ; l’histoire, de notre histoire, comme si c’était honteux de... Je, je ne renie pas, et je me mets bien dans cette, dans cette filiation, sans problème, sans problème* » (REP7_DGD_20140722).

Le président du Groupe souligne toutefois l’intérêt de dépasser cette vision du paternalisme :

« *Maintenant je pense que c’est important de dépasser le stade de l’entreprise paternaliste, dépendant d’une seule personne qui incarne ces valeurs, et qui le fait dans une optique de non responsabilité paternaliste ; parce que ça a été très critiqué. On a une nostalgie de ces entreprises en se disant : « bon dieu, maintenant on a des entreprises qui sont dirigées sans foi ni loi par des mercenaires au service de personnes qu’on ne connaît pas, qui ne sont pas impliquées », l’actionnaire lambda qui gère un fonds, sur ses critères. Et c’est pour ça que la RSE est une bonne nouvelle ; parce qu’on voit finalement que certains investisseurs le disent. Ils voudraient quand même s’intéresser à autre chose* » (REP9_PDT_20120829).

La stabilité actionnariale et managériale a permis de conserver le modèle culturel historique. L’alignement de la direction de l’entreprise sur les valeurs familiales consolide ce leadership culturel. Le récent développement de l’entreprise sur l’hexagone et son internationalisation par croissance externe posent cependant à l’entreprise un défi : celui du partage d’une culture organisationnelle tacite fondée sur une appartenance territoriale.

1.2.2.7. *Le paradigme*

Le **paradigme** de Fleury Michon repose sur six valeurs (*cf.* annexe 18) affichées dans l'ensemble des bureaux et des salles de réunions du groupe. Elles sont aussi mises en avant dans les unités de production et les espaces collectifs, et lors des entretiens annuels avec chaque collaborateur. Ces valeurs sont :

- *l'excellence du service client et consommateur* : mettre son professionnalisme au service des clients externes et internes,
- *la confiance réciproque* : donner confiance à l'autre et lui faire confiance pour construire l'avenir,
- *le respect mutuel* : respecter les personnes, les règles et le bien commun,
- *l'adaptation continue* : vivre le changement, c'est garantir mon avenir et celui du Groupe,
- *le dialogue permanent* : échanger et partager au quotidien les informations,
- *l'intérêt collectif durable* : privilégier le collectif pour favoriser le Groupe et le long terme.

Ces valeurs révèlent l'identité de Fleury Michon. Selon les responsables, elles demeurent au cœur du processus managérial du groupe. Elles alimentent aussi la culture du travail bien fait et du produit respectueux de l'Homme, de l'organisation et de son environnement. Ces valeurs témoignent de l'importance accordée à la dimension collective et à la place de l'Homme dans le management. Des collaborateurs ont été associés à l'élaboration de ces valeurs. Leur diffusion et leur application prennent sens dans leur partage. Elles sont vectrices d'une réussite collective axée sur la valorisation des collaborateurs, la confiance, le partage et la recherche de progrès. Ces valeurs privilégient la culture du travail bien fait, dérivée de l'exigence d'un système de management qualité et de la logique de maîtrise des processus de sécurité alimentaire de la production propre au secteur d'activité. La dimension collective articule les rapports entre les salariés de manière à limiter les intérêts individuels et les comportements arbitraires. Le collaborateur est engagé pour servir la pérennité du Groupe.

Nous incluons dans la typologie de Johnson et Scholes (2005) le projet et la mission de l'entreprise, considérant que ces deux composantes font partie du paradigme de Fleury Michon, d'autant qu'elles apportent une interprétation contextuelle de l'appropriation du concept de RSE. Depuis novembre 2014, le Groupe s'est dotée d'un projet d'entreprise : « *aider les hommes à manger mieux chaque jour* » en prouvant qu'« *un autre modèle d'entreprise alimentaire est possible* » (Rapport d'activité, 2014, p. 6). Le projet s'articule autour d'une mission sociétale, celle de « *montrer qu'un autre modèle d'entreprise alimentaire est possible grâce à un engagement long terme, responsable et transparent* » et d'une mission consommateurs qui est d'« *aider les hommes à manger mieux chaque jour grâce à des produits bons et sains, qui rendent service et que les consommateurs ont envie de défendre* » (Fleury Michon, 2014, p. 15). Ce projet d'entreprise traduit la double ambition de se différencier de ses concurrents en cassant l'image d'industriel de l'agro-alimentaire du groupe et en apportant au-delà du produit, un service en lien avec l'alimentation. Le projet trouve à la fois une résonance interne, pour les collaborateurs de l'entreprise et une dimension externe à visée sociétale

concernant l’alimentation. Le Président du Groupe définit la mission de l’entreprise comme le moyen de « *réconcilier les hommes avec leur alimentation quotidienne* » (Rapport d’activité, 2014, p. 6). Lors d’un entretien, le Directeur général nous a précisé que la formalisation de ce projet d’entreprise avait pris trois années pour émerger dans sa forme actuelle.

La responsabilité du Groupe Fleury Michon trouve ses racines dans sa dimension territoriale. Les actions et les pratiques sont visibles à l’échelle d’un territoire. Cette proximité entre l’entreprise et son territoire favorise une prise de conscience et son maintien des impacts de ses décisions sur l’emploi direct et indirect (fournisseurs, prestataires, sous-traitants).

Le slogan de l’entreprise « *l’obsession du bon* » s’applique aussi bien aux produits, au service client, aux équipes, qu’aux pratiques managériales. Le slogan « *la passion du bon* » affiché sur le site internet de Delta Daily Food, filiale du Groupe Fleury Michon au Canada, témoigne de la volonté de conserver une proximité culturelle dans les activités internationales.

Six principes guident la stratégie du Groupe. Ils se déclinent autour de la volonté de grandir, de se renforcer, de s’adapter et de rester maître de son destin. Ils sont déclinés comme suit :

- 1- « *chercher à être toujours leader à marque(s) sur nos marchés. Sinon, sortir.*
- 2- *privilégier les marchés à fort potentiel de croissance long terme.*
- 3- *investir fortement pour accentuer notre avance concurrentielle. Choisir nos priorités et concentrer nos moyens.*
- 4- *diversifier nos risques par l’expansion produits et géographique.*
- 5- *favoriser l’engagement des Hommes sur la durée par une culture forte et responsabilisante.*
- 6- *allier force et réactivité, centralisation et décentralisation.* » (Document de référence, 2014, p. 15).

Les étapes de la stratégie du Groupe sont présentées en annexe 12.

La responsabilité sociétale de Fleury Michon est directement liée à l’alimentation, à l’élevage et à l’agriculture. Le Groupe a depuis mis en place une charte « *naturalité* » (Rapport d’activité, 2014, p. 30), basée sur une forte exigence de sécurité alimentaire et de qualité nutritionnelle. Cette charte s’applique à la composition des produits à marque. Elle vise à supprimer les additifs, exhausteurs, colorants et agents artificiels, à réduire la teneur en sel et en lipides des recettes des produits, tout en préservant leur équilibre nutritionnel.

2. Le contenu : la pratique de la RSE par le déploiement de la norme ISO 26000

Dans cette section, nous ne reviendrons pas sur les éléments relatifs à la norme ISO 26000 déjà étudiés dans la revue de littérature. Il convient toutefois de noter qu’au début du projet, en avril 2010, nous avons utilisé la version FDIS (*cf.* annexe 8) de la norme ISO 26000 car la publication de la norme n’interviendra pas avant le 1^{er} novembre 2010. Nous abordons la norme au contact

du terrain, en nous appuyant sur les interprétations et les représentations des acteurs, leurs intentions, pour en déceler les usages potentiels.

Dans l'approche contextualiste, « *Le concept de contenu renvoie au domaine précis concerné par le changement que le chercheur entend étudier* » (Pichault, 2003, p. 1754). Il s'agit de notre objet d'analyse, soit l'appropriation de la RSE.

2.1. Genèse de l'intervention dans le Groupe Fleury Michon

Qu'est-ce qui a motivé la décision de Fleury Michon de s'engager dans une démarche de RSE ? il s'agit pour Fleury Michon d'une conjugaison de deux facteurs : l'opportunité d'une rencontre et la volonté partagée par les familles actionnaires et la direction générale du Groupe. Tout débute à l'occasion d'une rencontre en fin d'année 2009, entre un directeur général d'une école de commerce allant à la rencontre des entreprises de son territoire, et le directeur général d'un Groupe agro-alimentaire qui décide de le recevoir. Les acteurs interrogés sur cette question ont répondu que la rencontre s'était produite « naturellement ». Au cours de la conversation, le développement durable et la RSE sont évoqués parmi d'autres sujets et attirent l'attention du directeur de Fleury Michon. La suite s'improvise quelques mois plus tard autour de la rencontre du responsable des masters RSE de l'école et du directeur de Fleury Michon. Le « courant passe » entre les deux hommes et le projet d'accompagner le Groupe industriel dans une démarche d'intégration de la RSE prend forme au cours de la conversation. Le projet démarre le 19 mai 2010 par une réunion avec la direction générale au siège social du Groupe Fleury Michon. Une convention de mécénat est rédigée (*cf.* annexe 1) après de multiples versions échangées entre les deux parties. Les conditions de l'intervention s'affinent et la convention de mécénat est signée le 12 avril 2012.

L'entreprise Fleury Michon a choisi d'utiliser la norme internationale ISO 26000 en raison de la notoriété et de la légitimité de l'organisme normalisateur ISO, et de l'étendue de son contenu. Nous avons également proposé d'autres référentiels à l'entreprise. Ce choix tient à l'ambition affichée par l'ISO 26000 d'apporter une aide à tout type d'organisation désireuse de s'engager dans une démarche de RSE. La norme paraissait répondre à la question managériale que se posent les organisations : comment mettre en œuvre la RSE ? Paradoxalement, les bases conceptuelles de la norme revêtent une faible capacité opératoire. Le chapitre 7 de celle-ci fournit une description des « *lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation* », mais n'apporte pas une aide opérationnelle pour les gestionnaires souvent perdus ou inattentifs devant les cent quarante-sept pages de la norme et leur complexité. Sur les bases d'une recherche ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 1997), nous avons constitué un comité de pilotage, intégrant une équipe de chercheurs à neuf membres de l'entreprise faisant partie de l'encadrement supérieur. Les lignes directrices de la norme ont été complétées par des méthodes et des outils d'analyse. La méthodologie adoptée a permis de déployer ce projet de RSE structuré en sept phases selon une démarche de gestion de projet (*cf.* section 3.1 processus de déploiement).

En dehors des intentions ayant présidées au choix de la norme, quelles logiques ont conduit Fleury-Michon à s'intéresser à un projet d'intégration de la RSE dans sa stratégie ? Elles semblent répondre à un double objectif. Le premier revêt une dimension institutionnelle externe, et le second, plus prégnant, une dimension culturelle interne.

Dans la dimension institutionnelle, le Groupe ressent que les pressions coercitives vont s'intensifier à l'avenir, que l'influence des parties prenantes prend de l'importance et que la notion de performance globale est observée par des agences de notations extra-financières. Fleury Michon s'est engagée volontairement dans une démarche RSE parce que l'entreprise a anticipé les pressions et les évolutions du champ institutionnel. Outre les contraintes réglementaires issues de la loi NRE et dérivées de la loi Grenelle 2 (cf. section 1.1.1.3 contexte externe) généralisant plus tard le reporting extra-financier, les clients, les donneurs d'ordres et les consommateurs influencent le Groupe et plus largement le secteur des IAA en faisant remonter des demandes relatives aux enjeux RSE. Dans une approche marketing, la RSE semble aussi être pour le Groupe une voie pour accentuer sa différenciation tout en préservant sa réputation auprès des consommateurs.

Cependant, le terrain exprime avec force que la principale source de motivation est d'abord interne. Pour ne pas empiéter sur la partie analyse de notre thèse, nous ne développons que partiellement dans cette section les éléments de compréhension relatifs à la culture interne. Le Groupe s'empare du concept RSE car il est porteur de sens pour l'organisation et ses collaborateurs. La démarche de RSE trouve en outre un écho particulier dans la culture de l'entreprise. Ainsi la décision de mettre en place la norme et la signature du contrat de mécénat s'inscrit dans une logique de continuité des valeurs et des pratiques managériales responsables de Fleury Michon. La démarche renforce la cohésion sociale du Groupe et consolide le projet d'entreprise. Ces fondements s'appuient sur les valeurs sociétales originelles de l'entreprise, et correspondent plus largement au concept de RSE. Dans ce contexte, la RSE représente un prolongement, une continuité logique, comme en témoignent les acteurs interrogés :

« Ce qu'on s'est rendu compte quand on a commencé à parler de RSE dans les discussions que l'on a eues, tiens finalement..., ce dont on nous parle on en a des bouts. On l'a fait intuitivement. C'est un peu notre ADN, sauf qu'on l'a pas vraiment. Bien évidemment on l'a provoqué quelque part par notre style de management, par les relations avec les gens [...] C'est notre liant ». (REP13_DG_20110119)

« C'est vraiment la conviction. Alors ça a toujours été comme ça chez Fleury Michon. Puis d'un seul coup on se met à le dire et à l'écrire. Et ça c'est important, parce qu'à ce moment-là on touche les gens de l'intérieur et de l'extérieur, je dirais le plus grand nombre. [...] Parce qu'il y a énormément de choses qui étaient déjà inscrites dans les gènes de la maison et dont on ne parlait pas parce que c'était naturel quoi. » (ADM2_20130212).

La RSE perçue comme une composante génétique de l'organisation par la majorité des acteurs interviewés souligne, au-delà de l'exercice de justification rhétorique, la place particulière de la composante sociale dans le management. Dans l'ancrage de la responsabilité sociale du Groupe Fleury Michon, les dimensions humaine et territoriale représentent un fondement du patrimoine du Groupe. Ce phénomène traduit simultanément un attachement au territoire et la

volonté de ne pas porter une attention univoque à la rentabilité financière. Le président du Groupe précise d'ailleurs dans « *le manifeste d'une entreprise responsable* » :

« Fleury Michon a toujours été porteur du double projet économique et social. En adhérant à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, nous choisissons de franchir un nouveau cap. Le but de cette démarche est d'aller plus loin en intégrant mieux les préoccupations sociales et environnementales pour l'entreprise et nos parties prenantes. Ni une vitrine, ni un slogan, la RSE est le stimulant pour poursuivre sur la voie de l'entreprise responsable. La démarche ne sera jamais finie : c'est une démarche d'amélioration permanente, car suivre un idéal, ce n'est pas l'espoir d'être parfait, mais la volonté d'être meilleur. » (Rapport d'activité, 2014, p. 45).

L'utilité interne de la démarche tient également au maintien et au partage de la culture dans une entreprise en évolution. La logique de développement du Groupe est marquée par l'ouverture en raison du passage de la petite entreprise familiale à la grande entreprise actionnariale. Même si l'entreprise est restée sous le contrôle des familles fondatrices alors même qu'elle a ouvert une partie de son capital au marché financier, son évolution marque une rupture. Dans un contexte de croissance quasiment ininterrompue, la petite entreprise familiale est devenue un Groupe. Les dirigeants se retrouvent confrontés à devoir conforter l'identité du Groupe. De Vaujany (2005) dresse deux archétypes (cf. tableau 46), celui de la petite entreprise et celui de l'entreprise institutionnelle. Le passage de *l'entreprise point* à *l'entreprise institutionnelle* se caractérise par la dilution de sa propriété et une distribution du pouvoir et des relations internes. En élargissant son implantation en France et à l'international, le Groupe doit redéfinir l'étendue de ses impacts. L'attention focalisée sur le territoire, la localité se déplace sur d'autres sites nationaux et internationaux, avec pour conséquence chez Fleury Michon de s'intéresser à la contribution de l'entreprise au développement sociétal, dépassant le cadre de son impact social et économique de proximité. Enfin, la diversité et le nombre d'outils de gestion progressent.

L'intention de s'engager dans une démarche de RSE tient à la volonté de la direction de s'appuyer sur les différentes valeurs existantes et actions réalisées pour les développer. Plus tard, la réflexion parcourue lors du projet RSE permettra d'intégrer ces valeurs dans un projet d'entreprise redéfini (cf. section 1.5.2.4. l'avènement d'un projet d'entreprise). Ce nouveau projet viendra illustrer la volonté de l'entreprise de s'appuyer sur ses valeurs historiques pour affirmer son identité tout en les réactualisant.

2.2. Une recherche ingénierique : la conception d'une méthodologie d'intégration de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000

Comment a été construite la méthodologie d'opérationnalisation de la norme ISO 26000 ?

Telle est la question à laquelle nous allons répondre dans cette section, pour comprendre comment nous avons tenté de faciliter l'appropriation de la RSE auprès des membres du Comité de pilotage, et comment nous avons aidé les dirigeants à mener une réflexion stratégique portant sur la RSE. Nous décrivons ici les caractéristiques et les modalités de cette approche, c'est-à-dire son contenu. Le processus de recherche ingénierique est présenté en section suivante.

Tableau 46. - *Archétypes des figures historiques d’entreprise*

	L’entreprise point (Plutôt du XIX et XX ^e)	L’entreprise institutionnelle (Plutôt du XX et XXI ^e)
Propriété et relation d’agence	Familiale voire unipersonnelle	Basée soit sur l’actionnariat et le rapport salarial soit sur des modes de fonctionnement plus distribués et discontinus
Etendue	Implantation locale, plus rarement internationale Développement de tissus économiques très locaux	Implantation souvent internationale voire mondiale Développement de tissus économiques régionaux, nationaux et internationaux imbriqués
Environnement institutionnel	Peu de discours managérial au plan institutionnel Peu d’objets et d’outils de gestion institutionnalisés	Présence d’un discours managérial médiatisé Existence de nombreux objets et outils de gestion institutionnalisés
Nature des objets et outils de gestion	Les objets et outils de gestion sont rares, plutôt locaux et produits par ceux qui les utilisent	Les objets et outils de gestion, abondants, sont à la fois produits par ceux qui les utilisent et par de multiples parties prenantes externes

Source : Adapté de de Vaujany, 2005, pp. 21-22

Même si la norme propose une structuration de la démarche RSE, la terminologie utilisée impose une contextualisation, un besoin de simplification et de traduction pour s’adapter à l’entreprise. Dans le cadre d’une gestion par projet, nous avons construit avec les acteurs une méthodologie de mise en œuvre de la RSE fondée sur les lignes directrices de la norme.

Nous avons opéré la combinaison de deux dispositifs méthodologiques conjoints : la recherche-intervention et la recherche ingénierique. Cette dernière est encadrée dans une recherche-intervention, car au cours du processus de transformation organisationnelle (recherche-intervention), nous avons conçu un dispositif¹²³ support à l’appropriation par les praticiens de connaissances extraites de la norme ISO 26000. Dans le même esprit, nous avons modélisé un processus organisationnel complexe visant à prendre en compte et déployer la RSE au niveau stratégique (recherche ingénierique).

La recherche ingénierique représente une forme de recherche-intervention. Allard-Poesi et Perret (2003) associent la recherche-intervention à la recherche « ingénierique » en gestion (Chanal, Lesca et Martinet, 1997), parce que dans les deux types de recherche « *le processus de construction vise à garantir que l’objet réponde à la fois aux problèmes pratiques des membres de l’organisation et aux préoccupations théoriques du chercheur* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 108). La recherche ingénierique se distingue cependant de la recherche-

¹²³ Les outils élaborés dans le cadre de ce dispositif prennent la forme de matrices d’inventaire et d’auto-évaluation, structurées à l’aide des questions centrales de la norme ISO 26000, et de grilles de positionnement.

intervention clinique par son caractère procédural et sa dimension d'ingénierie « *dans la mesure où elle s'appuie fortement sur la modélisation d'un processus complexe et sur le développement d'outils d'aide au diagnostic ou d'aide à la construction de problèmes* » (Chanal, Lesca et Martinet 1997, p. 42).

Les sciences de gestion sont perçues comme une « *science de l'ingénierie organisationnelle* » (Le Moigne, 1990, p. 130). Le parti pris d'une recherche à visée ingénierique s'inscrit entre « *la recherche fondée sur une intervention dans l'organisation et la recherche fondée sur des analyses théoriques explicatives de l'organisation. Il y a aussi des voies de recherche en management stratégique fondées sur la conception d'artefacts (au sens d'interface entre un projet de connaissance et un contexte selon Simon) pour concevoir et raisonner sur l'action stratégique* » (Claveau et Tannery, 2002, p. 146). Elle a pour finalité « ***l'appropriation des connaissances théoriques par les praticiens pour conduire des processus complexes dans les organisations*** » (Chanal, Lesca et Martinet 1997, p. 43). Ce type de recherche fait cependant débat en raison de sa dimension praxéologique : « *L'opposition est fréquemment faite entre les travaux de recherche qui porteraient sur le sens (profond) à attribuer aux situations de gestion et ceux qui se concentreraient sur les outils de gestion ; la seconde catégorie est parfois dénommée recherche ingénierique, par opposition à ladite recherche théorique ou conceptuelle. Or, l'opposition entre le sens et l'outil est d'une part, sans fondement, et d'autre part, nuisible pour le progrès scientifique* » (Savall et Zardet, 2004, p. 168). Charreire et Huault (2001) notent qu'Herbert Simon (1990) a montré « *que la science de gestion, dans ses bases épistémologiques, se rapproche de l'ingénierie, en ce qu'elle est science de conception plus que science d'analyse* » (Charreire et Huault, 2001, p. 36). Le Moigne s'interroge : « *Les sciences de l'ingénierie, que l'on appelle parfois encore les sciences du génie, sont-elles condamnées à rester longtemps encore des disciplines d'application de connaissances analytiques établies avant et ailleurs ?* » (Le Moigne, 2001, p. 208). Ce statut épistémologique de l'ingénierie a alors pour intention la construction de solutions plutôt que l'application de méthodes et outils déjà éprouvés.

La *recherche ingénierique* (Chanal, Lesca et Martinet, 1997) s'intéresse au pilotage des processus de changement organisationnel complexes, multicritères, multi-acteurs et multi-rationnels. Cette démarche de recherche contribue à l'émergence de connaissances scientifiques nouvelles de nature procédurale. En réponse à un problème complexe sur le terrain - dans notre cas celui du déploiement de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000 - le chercheur construit des méthodes et outils directement mobilisables sur le terrain - méthodologie d'opérationnalisation de la norme ISO 26000 - avec les praticiens affectés par le changement. L'originalité de ce type de recherche réside dans « *l'actionnabilité* » des connaissances produites¹²⁴ et leur *articulation* avec des connaissances déjà existantes dans l'entreprise (*Ibid.*, pp. 42-43) favorisant la « *confrontation de la théorie avec les pratiques d'entreprises, grâce à la modélisation* » (*Ibid.*, p. 48).

L'ingénierie de la recherche est empreinte d'une volonté pédagogique marquée dans la mesure où l'un de ses objectifs est de participer précisément à l'amélioration de « *l'intelligibilité à la*

¹²⁴ Au sens d'Argyris C. (1995), d'après Claveau et Tannery (2002, p. 129).

fois des connaissances disponibles et des situations concrètes des entreprises » (Ibid., p. 45). Dans une recherche à visée ingénierique, « La principale proposition soutenue est la nécessité de développer des artefacts qui opèrent, pour les acteurs en situation de questionnement stratégique, une fonction médiatrice dans et vers la construction mentale de la réalité » (Claveau et Tannery, 2002, p. 122). Dans le cas Fleury Michon, la conception et l’utilisation d’une méthodologie d’opérationnalisation de la norme ISO 26000 participent à la construction mentale de la RSE pour les acteurs de Fleury Michon.

3. La dimension processuelle d’un changement : le projet de déploiement de la RSE dans le Groupe Fleury Michon

Analyser la dynamique d’appropriation de la RSE à travers le prisme de la norme ISO 26000 implique de considérer le processus relatif à son déploiement. Dans cette section, nous aborderons la description et l’analyse du projet de déploiement de la norme. Nous étudierons le processus de changement à travers sa dimension historique et sa structuration. En effet, l’intention de décrire un processus « conduit à porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus ainsi qu’à l’ordre et à l’enchaînement de ces éléments dans le temps » (Grenier et Josserand 2007, p. 120). Les variables constituant un processus évoluent dans le temps et sont difficiles à isoler. « Le concept de processus vise à mettre en évidence le jeu des forces entre acteurs, leurs initiatives et interactions qui font évoluer l’organisation dans une période de temps donnée. Il traduit la manière dont ces acteurs, à chaque moment-clé du temps, s’efforcent de faire évoluer l’organisation d’un état présent à un état futur. Le processus relie par conséquent les modifications des contextes et du contenu à des stratégies d’acteurs » (Pichault, 2003, p. 1754).

Dans notre approche processuelle, nous distinguons le projet RSE qui a consisté pour Fleury Michon à implanter la norme ISO 26000 (Section 3.1), de son impact sur le changement organisationnel (Section 3.2).

3.1. Le phasage initial du projet de déploiement de la norme ISO 26000

L’objectif de cette section est de décrire la structuration du projet. Même s’il est le fruit de la reconstruction d’un processus passé, le phasage présenté dans cette section est identique à celui conçu au commencement du projet (cf. tableaux 47 et 48, figure 18). Les quatre premières phases du projet sont consécutives. Les trois suivantes sont concomitantes.

La France et l’activité GMS représentent le périmètre du projet. Les activités internationales du Groupe ont été écartées de la démarche RSE lors de la conception du projet pour deux raisons principales : elles ne représentent que 13% du chiffre d’affaires consolidé de Fleury Michon, et s’inscrivent dans des cultures et marchés différents.

Figure 18. - Phasage du projet de déploiement de la norme ISO 26000

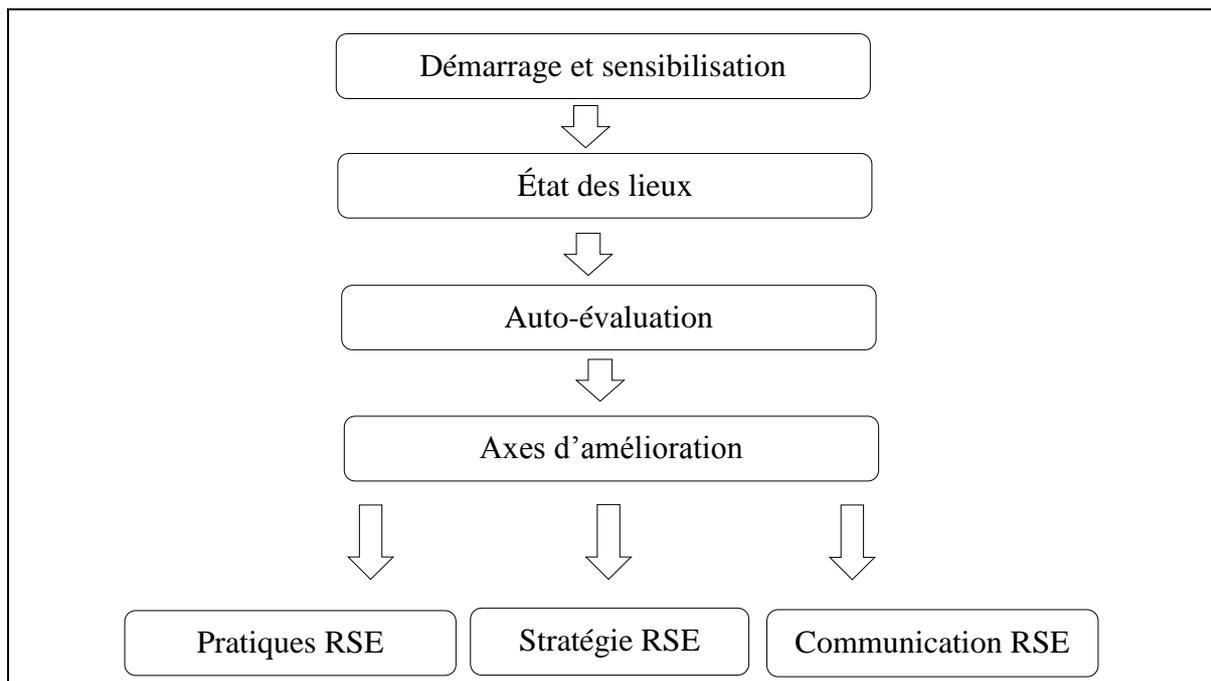


Tableau 47. - Schéma directeur initial du phasage du projet de déploiement de la norme ISO 26000 relative à la période 2010-2013

	S2 2010	S1 2011	S2 2011	S1 2012	S2 2012	S1 2013
Lancement	→					
Inventaire	→					
Auto-évaluation		→				
Axes d'amélioration			→			
Exemples de pratiques		→	→	→	→	→
Communication				→	→	→
Stratégie			→	→	→	→

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

Le projet a démarré par une phase de lancement et de sensibilisation qui s’est appuyée sur la constitution du comité de pilotage de quinze personnes : neuf acteurs de Fleury Michon, tous issus de l’encadrement intermédiaire et supérieur, nommés par la Direction Générale, cinq enseignants-chercheurs et un consultant. L’équipe s’est progressivement réduite au cours des interventions pour se stabiliser à quatre enseignants-chercheurs. Afin de garantir une cohérence dans le pilotage du projet, le comité comprenait deux chefs de projet, un pour Fleury Michon et un pour l’équipe de recherche, ainsi que deux coordinateurs. Tous les quatre étaient responsables du fonctionnement de la démarche. L’ensemble des membres du comité de

pilotage étaient répartis selon les sept questions centrales de la norme (cf. tableaux 49 et 50). A l’exception des questions centrales *Gouvernance* et *Communauté et Développement local*, le pilote en charge d’une question centrale était assisté par une seconde personne lors des phases d’état des lieux et d’auto-évaluation. Les enseignants-chercheurs couvraient par binôme la totalité des questions centrales.

Tableau 48. - *Caractéristiques des phases du projet de déploiement de la norme ISO 26000*

Phase	Période	Intitulé	Objectif de la phase
Phase 1	D’avril 2010 à juin 2010	Lancement institutionnel et sensibilisation des acteurs	Constitution du Comité de pilotage du projet Compréhension des intérêts respectifs (Entreprises/recherche) Sensibilisation au DD, à la RSE et à l’ISO 26000 Rappel des enjeux de DD appliqués à l’agro-alimentaire
Phase 2	De juillet 2010 à décembre 2010	Inventaire des pratiques RSE	Apprentissage de la norme ISO 26000 et découverte du champ lexical associé Recherche des pratiques RSE existantes dans le Groupe Collecte des informations relatives aux pratiques RSE
Phase 3	De janvier 2011 à août 2011	Auto-évaluation de la responsabilité sociale de l’entreprise	Utilisation de la norme ISO 26000 pour structurer la démarche RSE et réaliser une évaluation Identification et hiérarchisation des parties prenantes Entretiens parties prenantes (1)
Phase 4	De septembre 2011 à avril 2012	Définition des axes d’amélioration	Séminaire RSE Elaboration des plans d’action RSE
Phase 5	À partir de mars 2011	Recherche de pratiques RSE	Envisager une multitude d’actions RSE Adaptation éventuelle pour transposer des pratiques RSE au Groupe Fleury Michon
Phase 6	À partir de janvier 2012	Politique de communication développement durable	Entretiens parties prenantes (2) Préparation du « reporting »
Phase 7	À partir de septembre 2011	Intégration de la démarche de RSE dans la stratégie de l’entreprise et dans son système de management	Accompagner le Groupe dans un changement Formalisation de la stratégie RSE Séminaire de direction RSE

Tableau 49. - *Composition et répartition de l'équipe projet Fleury Michon*

Question centrale de la norme ISO 26000	Fonction
Gouvernance de l'organisation	Directeur administratif et financier
Droits de l'Homme et Relations et conditions de travail	Directrice du site des plats cuisinés
	Directrice des ressources humaines
L'environnement	Directeur du site traiteur de la Mer
	Directeur industriel et logistique
Loyauté des pratiques	Responsable achats charcuterie
Questions relatives aux consommateurs	Directeur marketing charcuterie
Communautés et développement local	Responsable nutrition, responsable prévention et gestion de crise

Tableau 50. - *Composition et répartition de l'équipe projet Groupe Sup de Co*

Question centrale de la norme ISO 26000	Equipe Groupe Sup de Co la Rochelle
Gouvernance de l'organisation	FP
	PS
Droits de l'Homme Et relations et conditions de travail	ZL
	ON
L'environnement	ON
	ZL puis FP
Loyauté des pratiques	PG puis PS
	DR
Questions relatives aux consommateurs	DR
	PG puis PS
Communautés et développement local	PS
	FP

Outre le lancement institutionnel, cette première phase avait également pour objectif de démarrer le projet en sensibilisant les membres du comité de pilotage du Groupe Fleury Michon, et même les membres de la direction, aux lignes directrices de la norme, c'est à dire aux sept principes de responsabilité sociétale et aux sept questions centrales. Cette sensibilisation, réalisée par l'équipe de chercheurs, avait préalablement débuté par un historique du développement durable et de la RSE, et une mise en contexte par l'intermédiaire des enjeux de développement durable en lien avec le secteur de l'agro-alimentaire. Cette première étape a favorisé le partage et l'adoption d'un langage commun au sein du comité de pilotage, indispensable pour la poursuite du projet.

Phase 2 - Inventaire des pratiques RSE de Fleury Michon (juillet 2010 - décembre 2010)

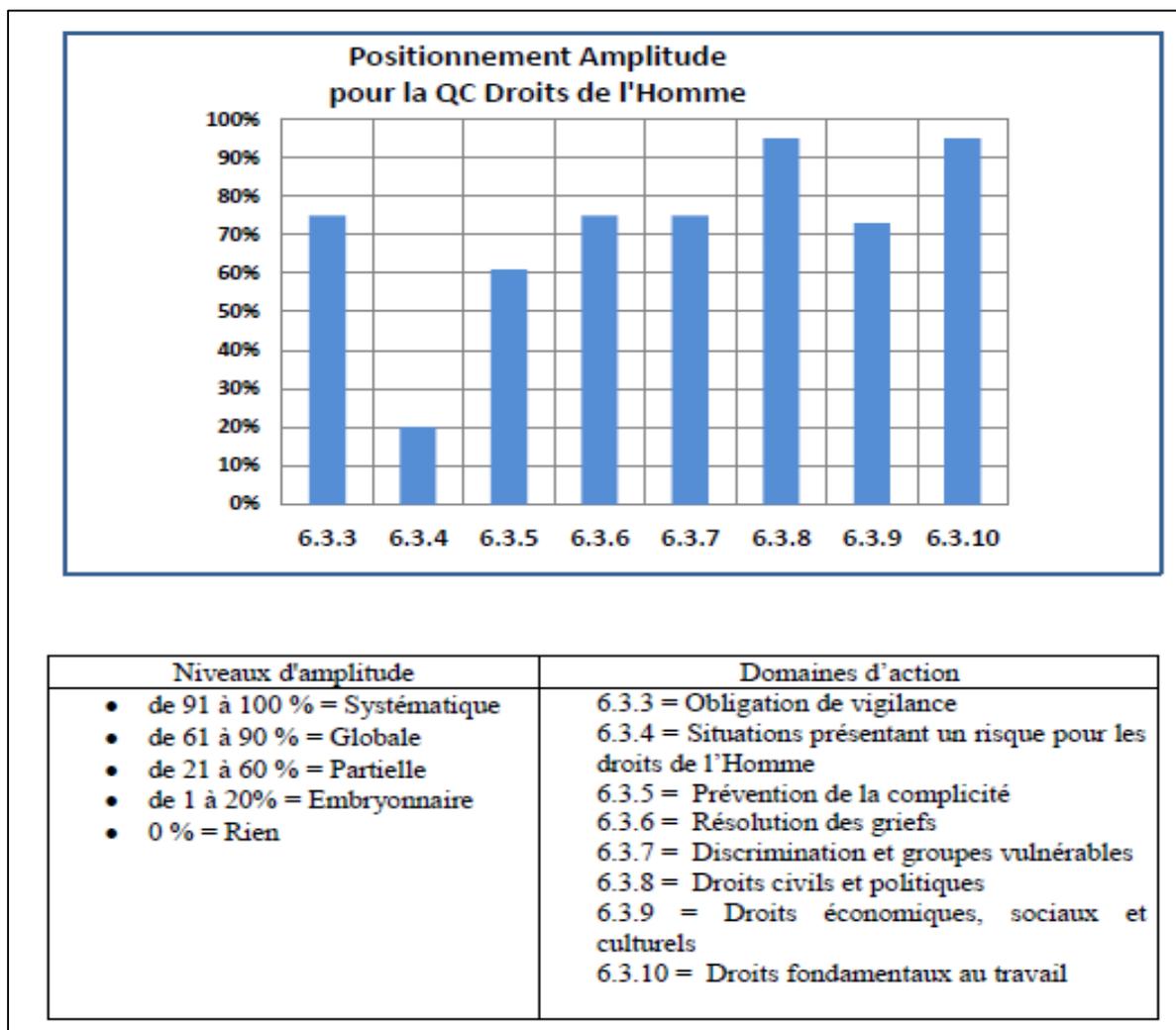
Cette deuxième étape consistait à réaliser un bilan des pratiques de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise Fleury Michon pour apporter une modélisation de l'amplitude de la prise en compte, par l'entreprise, des domaines d'actions liés aux sept questions centrales de la norme ISO 26000. L'accent a donc été mis sur la recherche de pratiques de responsabilité sociale. Cet inventaire oblige l'organisation à répertorier les initiatives déjà existantes afin de déterminer si elles contribuent à une forme de responsabilité sociétale. Pour faciliter la conduite et l'harmonisation de l'inventaire de ces pratiques, l'équipe de recherche a rédigé un glossaire destiné à compléter et à interpréter une matrice structurée selon les sept questions centrales ; le pilote soumettant l'existence d'une pratique RSE doit en apporter la preuve pour qu'une traçabilité soit conservée.

Une fois l'étape de collecte des données impulsée, le recueil et l'analyse conjointe des documents et des pratiques de Fleury Michon par les deux équipes projet a permis de créer une matrice des engagements (*cf.* figure 19 et annexes 25 et 26) et des actions du Groupe en matière de RSE. Cet état des lieux constitue une photographie de l'état des lieux des attentes et des actions pouvant être assimilées à la RSE. Elle reprend « l'amplitude » de la prise en compte par l'entreprise des domaines d'action par question centrale. La figure présente les domaines d'action regroupés selon les sept questions centrales en abscisse. L'ordonnée positionne le niveau d'amplitude de prise en compte du domaine d'action sur une échelle de mesure allant de 1 à 5 : rien, embryonnaire, partiel, global, systématique.

L'état des lieux des actions qualifiées de RSE, dès le début de l'intervention, a ainsi favorisé l'appréciation et le positionnement global de l'entreprise au regard de l'ISO 26000. Il a aussi participé à la compréhension des implications des questions centrales de la norme sur l'activité de l'organisation. L'inventaire des pratiques de RSE a permis de valoriser auprès des acteurs ce que l'entreprise réalisait déjà, de formaliser parfois les pratiques internes, mais aussi de mobiliser et impliquer les acteurs dans le projet.

Cette phase facilite l'apprentissage de la norme ISO 26000 par sa pratique. Les premiers entretiens réalisés participent aussi à l'appropriation de la RSE. L'état des lieux constitue un préalable nécessaire pour préparer le Groupe Fleury Michon à la phase suivante, l'auto-évaluation.

Figure 19. - Extrait de la matrice d'état des lieux présentant les résultats de la question centrale droits de l'Homme



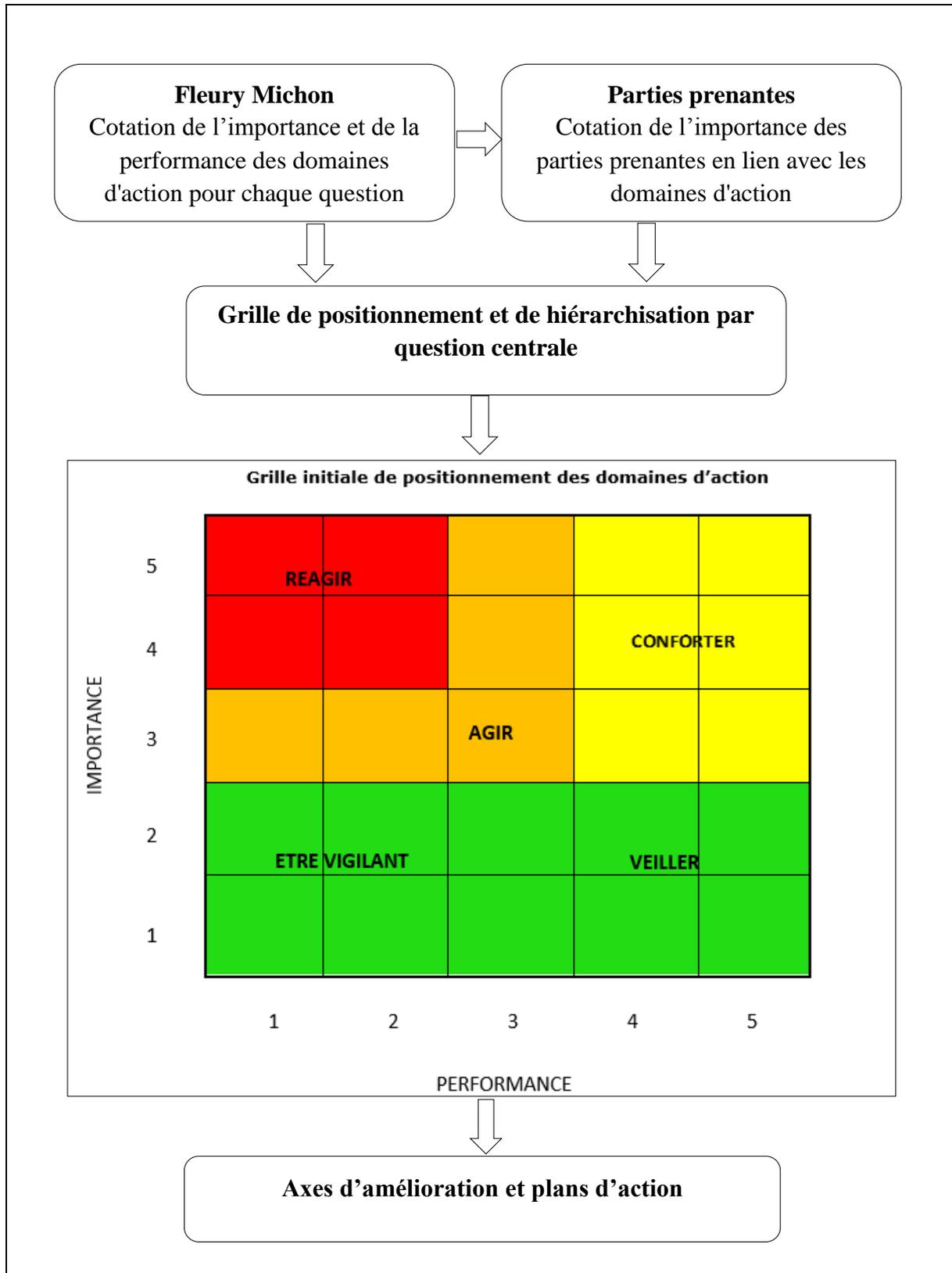
Phase 3 - Auto-évaluation de la responsabilité sociale de Fleury Michon (janvier 2011 - septembre 2011)

Cette troisième phase portait sur l'auto-évaluation des enjeux RSE de l'entreprise en fonction des domaines d'actions des questions centrales de la norme ISO 26000. L'auto-évaluation (cf. figure 20) a permis de positionner la responsabilité sociale du Groupe industriel au prisme de la norme ISO 26000.

Complétant les membres du comité de pilotage, une soixantaine de salariés de l'entreprise provenant de différents niveaux hiérarchiques, de divers métiers et entités du Groupe, ont participé à cette phase. Ils ont été répartis en groupes de travail thématique selon les questions centrales. Ces groupes ont pu confronter leurs visions aux éléments de diagnostic élaborés lors de la phase précédente (état des lieux) et co-construire, avec les membres du Comité de pilotage, l'auto-évaluation. Selon les questions centrales, les groupes se sont réunis par une à trois

reprises. Nous avons assisté à la première réunion de chaque groupe. La diversité des groupes de travail a engendré une dynamique d'expression individuelle, d'échanges et de partage d'expériences, tout en favorisant l'établissement d'un consensus sur chaque domaine d'action.

Figure 20. - Représentation du processus d'autoévaluation



L'auto-évaluation a permis de construire une échelle de mesure de la responsabilité sociétale (cf. annexe 27) en suivant une méthodologie inspirée du guide AFNOR SD 21000 et du guide applicatif XP X 30-029 pour la mise en œuvre de la norme ISO 26000. Les cinq niveaux de maturité de cette échelle de mesure synthétisent par question centrale la *performance* (en abscisse) et l'*importance* (en ordonnée), atteintes par le Groupe selon chaque domaine d'action. Les résultats obtenus ont été formalisés dans une grille de positionnement comprenant cinq niveaux de maturité. Ils facilitent une cotation similaire à celle utilisée dans une analyse de risque. Cette grille d'auto-évaluation facilite la compréhension et la mise en œuvre de la RSE car elle conduit l'entreprise à une réflexion sur ses pratiques actuelles et futures.

Le résultat de l'auto-évaluation (cf. annexes 28 à 30) fournit une priorisation utilisée pour poursuivre l'opérationnalisation de la RSE. La démarche méthodologique mise en place simplifie le réel (Berry, 1983) en réduisant la complexité de la norme ISO 26000. Elle permet aussi la hiérarchisation des priorités de l'entreprise au regard des enjeux de la responsabilité sociétale et des parties prenantes de l'entreprise. La conception des futurs axes d'amélioration de la responsabilité sociale du Groupe Fleury Michon et les futurs plans d'action associés s'adosseront aux grilles d'auto-évaluation établies pour chaque question centrale.

Au sein du comité de pilotage, l'auto-évaluation établit une projection des pratiques RSE à modifier en utilisant les attentes et actions associées de l'ISO 26000. Elle contribue à renforcer l'engagement des acteurs prenant part au processus. Elle fait aussi émerger des opportunités d'actions à engager.

Phase 4 - Définition des axes d'amélioration et élaboration des plans d'actions (septembre 2011 – avril 2012)

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 Fleury Michon en y associant une centaine de collaborateurs (cadres et cadres dirigeants). Après avoir débuté par la présentation du concept de RSE et de la norme ISO 26000, l'événement a contribué à valoriser le travail effectué par l'équipe-projet et les groupes de travail constitués lors de l'étape précédente (Auto-évaluation).

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. Suivant les sept questions centrales de la norme ISO 26000, sept groupes de travail d'environ 13 personnes ont été constitués. Chaque groupe a ainsi mis en exergue deux à trois axes stratégiques prioritaires par question centrale. À l'issue du séminaire, les résultats des plans d'action ont été retravaillés en comité de pilotage puis restitués et validés en comité de direction en avril 2012. A titre d'exemple pour la question centrale de l'environnement, les plans d'actions suivants furent adoptés :

- rédiger une politique environnementale du Groupe ;
- élaborer une démarche de management environnemental ;

- réaliser un bilan carbone sur le périmètre France ;
- travailler sur la réduction de l'impact environnemental des emballages ;
- réfléchir à un plan de déplacement d'entreprise ;
- valoriser en interne des projets jugés exemplaires ;
- renforcer le dialogue avec les riverains.

Un exemple des axes stratégiques et la formulation des plans d'action sont disponibles en annexe 31. L'ensemble des plans d'action ont été progressivement déployés à partir du printemps 2012.

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

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

Phase 6 - Politique de communication développement durable (janvier 2012 – mars 2013)

Cette étape a ouvert le projet pour mieux intégrer les attentes des parties prenantes. Elle a débuté pendant la phase d'auto-évaluation. Le comité de pilotage a identifié et hiérarchisé les parties prenantes à l'aide d'une méthode d'analyse et de cotation portant sur une double dimension du lien entre l'entreprise et ses parties prenantes : impactante et impactée. Lors de la cotation, chaque partie prenante est classée sur une échelle de 1 à 5 (1 = aucun impact à 5 = impacts sur les intérêts vitaux) (cf. annexe 29). La prise en compte du résultat de cette cotation dans l'auto-évaluation permet de rééquilibrer l'importance des domaines d'actions dans la grille de cotation initiale en fonction du lien de ces domaines avec les parties prenantes. Nous avons réalisé neuf entretiens « parties prenantes » (cf. tableau 28) afin d'être en mesure d'évaluer la connaissance par chaque partie prenante de la démarche engagée par Fleury Michon. Pour se préparer au dialogue avec les parties prenantes et déceler leurs éventuelles attentes, une expérimentation a été réalisée de juin à juillet 2011, auprès de quatre d'entre elles : les salariés, les fournisseurs, les collectivités locales et les banques. Lors des cinq autres entretiens entre avril et juillet 2012, l'équipe de recherche a rencontré des parties prenantes clients afin de comprendre leur stratégie RSE et de repérer les possibilités d'actions communes. L'année suivante, le responsable RSE de Fleury Michon a rencontré une vingtaine de représentant de la partie prenante fournisseur.

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

Cette étape visait à adapter voire modifier les modes de gouvernance et la stratégie de l'entreprise. Cette dernière phase a commencé en septembre 2012, lors de l'élargissement du

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

Un second séminaire de direction a été organisé en décembre 2012 pour élaborer les prochains axes stratégiques RS pour la période 2014 - 2016. L'objectif principal était de confirmer ou d'infirmer la poursuite des axes stratégiques existants et de prévoir les prochains plans d'actions en présence de vingt et un cadres dirigeants dont la majeure partie n'était pas auparavant intégrée dans le projet. L'objectif secondaire fût de les associer au projet pour les impliquer et en faire des relais auprès de leurs équipes.

Ce séminaire a précipité Fleury Michon dans un processus de changement. Sur le plan organisationnel, un responsable RSE a été nommé en janvier 2012, un responsable environnement est venu seconder le pilote de la question centrale environnement, et le comité de pilotage a été dissous en juillet 2013. Les sept questions centrales de l'ISO 26000 ont été confiées aux membres du Codir. Les multiples réalisations initiées dans le domaine de la gouvernance devraient favoriser une assimilation progressive des valeurs RSE dans la stratégie, les activités et les pratiques managériales du Groupe.

Cette période marque une évolution importante de la démarche. Elle caractérise un point de basculement, d'élargissement, déplaçant la RSE d'un mode projet en milieu confiné à une volonté de l'inscrire de façon continue dans l'organisation. Chaque membre du Comité de direction est désormais impliqué dans la démarche, puisqu'il est devenu responsable de l'avancement d'une question centrale. Bien que la direction ait toujours porté le projet, cette implication des cadres dirigeants de l'entreprise a favorisé l'assimilation et la diffusion de comportements responsables auprès de l'ensemble du personnel.

3.2. Repérage des phases du changement : les étapes de déploiement de la norme dans l'entreprise

Dans cette section, nous distinguons les phases de changement selon un découpage *a posteriori* reposant sur les points d'inflexion ressentis et vécus au contact du terrain.

Puisque notre recherche s'inscrit dans une approche processuelle de l'appropriation de la RSE, il nous importe de préciser que nous n'envisageons pas le changement comme une succession d'étapes, un continuum. Nous nous inscrivons dans une vision incrémentale qui considère le changement comme un processus dans lequel des phases morcelées se confondent, se juxtaposent et s'entremêlent par itérations successives. « *La reconstitution de l'évolution d'une variable doit déboucher sur la mise en évidence des différents « intervalles de temps » qui*

composent le processus et qui articulent son évolution dans le temps (Pettigrew, 1992) » (Grenier et Josserand 2007, p. 120). Le pilotage d’une démarche de responsabilité sociale influence les mutations organisationnelles. L’utilisation de la norme ISO 26000 comme outil de gestion de la RSE provoque une instabilité provisoire qui permet de piloter le changement (David, 1998, p. 56). Pendant que dure cette instabilité, les transformations organisationnelles se redessinent au gré des stratégies d’acteurs et de leurs influences cumulées. Afin de comprendre la portée de ce changement, nous concentrerons notre analyse sur les macro-phases du processus.

Le repérage des ruptures lors de la mise en œuvre de la norme ISO 26000 apporte une compréhension complémentaire au prisme de la conduite du changement. Il est difficile de « *discerner des étapes strictement bornées historiquement (Braudel, 1980) » (Godelier, 1998, p. 35) au regard de la coexistence de phases, de leur enchevêtrement.*

Même si la norme ISO 26000 et la structuration du projet RSE ont permis le pilotage de la démarche RSE, ces deux repères méthodologiques ne disposent pas d’une capacité de prévision et de prévention de leurs impacts sur l’entreprise. Le déploiement de la norme ISO 26000 introduit une forme d’instabilité organisationnelle : le processus de pilotage de la démarche et ses résultats ne peuvent être totalement pré-déterminés. Au-delà de la conception et de l’usage d’un outil de gestion, « *Il n’y a pas un « avant » et un « après » du changement. Ce dernier est fondamentalement un processus continu, et incertain » (Martin et Picceu, 2007, p. 105). Les auteurs distinguent une phase de mise en place du système d’action lié au projet et une seconde qualifiée de « croisière ». Cette distinction « permet de souligner l’existence d’une phase active et explicite de négociation dans la mise en place des outils (phase 1), et d’une phase où ces derniers sont moins directement et explicitement interrogés (phase 2) » (Ibid., p. 105).*

Nous analysons le processus de changement organisationnel à l’aide du modèle de changement, développé par Lewin (1951). Ce dernier observe le changement selon trois macro-phases : le déracinement, le changement ou ajustement vers l’équilibre et la consolidation¹²⁵.

Pour étudier l’impact de la RSE sur le changement organisationnel (*cf.* tableau 51 et figure 21), nous avons d’abord décomposé les phases du projet pour les mettre en relation avec les phases de changement du modèle de Lewin (1951).

La **phase de préparation** comprend les étapes constitutives du projet. La rencontre entre deux univers professionnels différents requiert la formulation des attendus réciproques. Les premiers contacts ont laissé un temps nécessaire à la réflexion portant sur les choix d’orientation du projet et la validation collective du phasage du projet. La phase de préparation s’est poursuivie par l’engagement de la direction et la signature d’une convention de mécénat.

La **phase de lancement** est un temps de rencontre des deux équipes constituant le Copil. Cette phase conditionne l’intérêt, la dynamique et la confiance que vont porter les acteurs Fleury Michon du Copil au projet et à son avancement. Les règles de fonctionnement du Copil sont

¹²⁵ Unfreezing / Move / Refreezing

Deuxième partie – Recherche empirique

discutées et adoptées. Les membres du Copil acquièrent des connaissances basées sur une approche généalogique du concept de DD et de RSE. Cette phase est un préambule à l'appropriation de la RSE par les acteurs.

Tableau 51. - *Repérage des phases de changement dans l'appropriation de la RSE*

	Déracinement	Changement	Consolidation
Phase de préparation	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontre entre gestionnaires et chercheurs - Définition des attendus réciproques - Conception du projet - Engagement de la direction - Signature du contrat 		
Phase de lancement	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une structure de pilotage dédiée au projet RSE (Copil) structurée par question centrale - Déploiement du projet - Connaissance de la RSE 		
Phase de sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation des membres du Copil à la norme ISO 26000 - Partage des représentations de la RSE selon l'ISO 26000 - Etat des lieux 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des avis et confrontation lors des Copil - Mobilisation des acteurs - Créations de groupes thématiques par question centrale 	
Phase de contextualisation		<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens parties prenantes - Auto-évaluation RSE - Elaboration des axes stratégiques RSE - Conception des plans d'action 	
Phase d'opérationnalisation			<ul style="list-style-type: none"> - Reporting RSE depuis 2012 - Formalisation de documents : Charte éthique (201..), questionnaire fournisseur, « le manifeste de l'entreprise responsable »...

La **phase de sensibilisation** correspond à la découverte de la norme ISO 26000. Elle représente au départ une étape d’acquisition de connaissances. Il est important de ne pas faire l’économie de cette phase, car elle consiste à expliquer et comprendre le contenu de la norme, à préciser ses enjeux et à interpréter le sens de ses recommandations. Il s’agit ainsi de lever les doutes et les incompréhensions pour porter le regard le plus large possible sur la RSE. C’est une phase initiale d’apprentissage de la norme. Cet effort de pédagogie est axé sur le contenu de la norme, ses principes et questions centrales. Lors de l’intervention, l’interaction avec les membres du Comité de pilotage favorise leur prise de conscience et leur mobilisation. Elle crée également les conditions d’un climat de confiance qui favorise le dialogue et la confrontation. L’appropriation individuelle révèle les disparités de perception et d’interprétation entre acteurs. Un état des lieux des pratiques RSE est réalisé ; il n’a pas vocation à l’exhaustivité, mais dresse un premier diagnostic RSE pour favoriser l’engagement. Les groupes de travail thématiques constitués permettent ensuite de recueillir des données plus nombreuses nécessaires au travail de cotation de l’auto-évaluation.

Dans la **phase de contextualisation**, l’accompagnement de la démarche consiste à préparer l’intégration de la RSE dans l’entreprise. L’auto-évaluation dessine une cartographie par question centrale permettant de prioriser les axes stratégiques RSE et les parties prenantes (*cf.* annexes 28 et 30). Les rencontres avec les parties prenantes doivent favoriser l’ouverture de Fleury Michon avec son environnement externe. La connaissance des attentes des parties prenantes peut modifier la cotation des axes stratégiques RSE. L’élaboration des axes stratégiques par question centrale facilite la conception des plans d’actions opérationnels (*cf.* annexe 31).

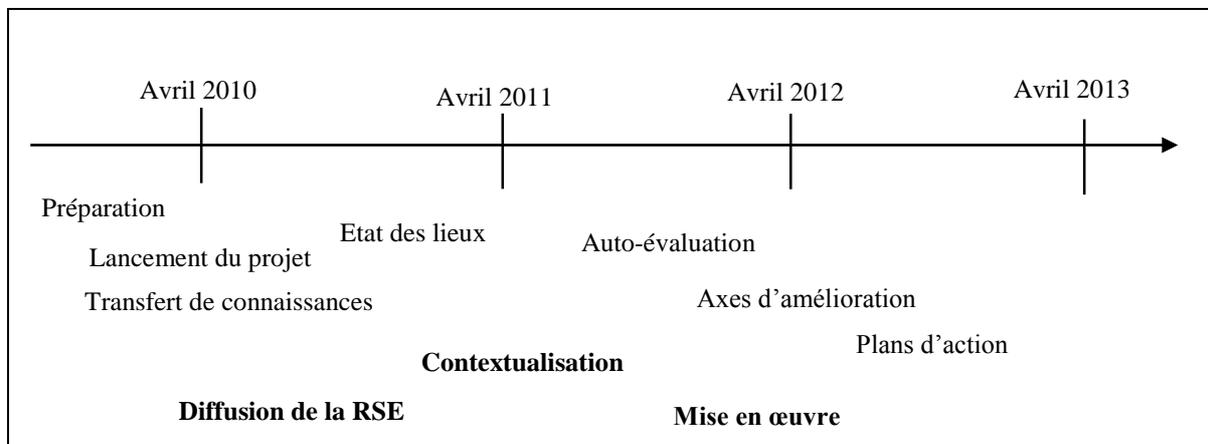
La **phase d’opérationnalisation** consiste à mettre en œuvre la RSE. L’intervention qui consistait jusqu’alors à co-construire le dispositif se transforme alors en accompagnement. L’influence des chercheurs se relâche pendant cette phase : ils donnent plutôt des avis et des éclairages. Les rapports entre chercheurs et managers commencent à s’espacer. Désormais la mise en œuvre s’internalise. La phase d’opérationnalisation se matérialise par la formalisation d’engagements visant à s’insérer dans les pratiques du Groupe, à leur donner une matérialité dans le fonctionnement organisationnel. Ces engagements se traduisent par différentes actions et par la rédaction de documents (*cf.* tableau 53). Le processus d’objectivation des informations et valeurs, leur partage et la rédaction traduisent la volonté de normaliser les comportements RSE dans le Groupe. Le premier *reporting* RSE du Groupe, selon l’article 225 de la loi Grenelle 2, fût produit en 2012.

Fleury Michon a manifesté la volonté de procéder à une « *évaluation 26000* » en 2016. Cette décision pourrait s’interpréter comme un nouveau cycle de changement selon le modèle de Lewin (1951). Elle entraînerait une nouvelle phase de déracinement au regard des recommandations qui seront formulées par l’organisme d’évaluation, à condition qu’elles soient suivies d’effets.

Nous précisons que les transformations réciproques de la norme ISO 26000 par Fleury Michon et de Fleury Michon par la norme sont analysées dans le chapitre VI consacré aux résultats. Elles tiennent davantage d’un résultat du processus d’appropriation que de sa description. Par

ailleurs, les réalisations RSE du Groupe pendant la période avril 2010 à avril 2015 seront présentées dans ce chapitre.

Figure 21. - *Repères chronologique des étapes du projet*



Les acteurs

La structure ayant participé à l'appropriation de la RSE est le comité de pilotage, composé d'une équipe d'acteurs et d'une équipe de chercheurs (*cf.* tableaux 49 et 50). Le rôle du responsable du projet est au cœur du mécanisme de diffusion et d'appropriation de la norme ISO 26000. Considérer l'influence du comité de pilotage dans le processus d'appropriation, c'est envisager que l'appropriation est influencée par des facteurs socio-politiques (*cf.* tableau 52). L'appropriation dépend, au niveau individuel, de la capacité de réception d'un nouveau concept et de la créativité des acteurs, mais aussi au niveau collectif, en raison de la capacité d'adhésion au projet, de l'interaction entre les membres de l'équipe et de la périodicité des réunions en comité de pilotage.

Nous avons retracé dans cette section, le projet de déploiement de la norme ISO 26000 dans l'entreprise Fleury Michon pour comprendre comment s'est construite son appropriation.

Tableau 52. - Rôle des acteurs dans les phases de changement de l’appropriation de la RSE

Phase	Acteur	Rôle
Phase de préparation	- Direction générale - Chercheur intervenant	- Définit le cadre du projet - Définit le cadre du projet
Phase de lancement	- Direction générale - Chef de projet (DAF) - Chercheur intervenant	- Lance la démarche et soutient le projet - Impulse la dynamique du projet - Constitue l’équipe du projet - S’adapte au terrain - Constate la dimension du projet
Phase de sensibilisation	- Chef de projet (DAF) - Equipe chercheurs intervenants - Comité de pilotage	- Rappelle l’intérêt et le contexte dans lequel s’inscrit le projet - Conduisent la dynamique de groupe Favorisent l’apprentissage individuel et collectif de la DD/RSE - Acquiert des connaissances DD/RSE
Phase de contextualisation	- Chef de projet (DAF) - Comité de pilotage - Equipe chercheurs intervenants - Direction générale - Président - Conseil d’administration	- Conduite du projet - Participation à l’état des lieux et l’auto-évaluation. Elabore les axes d’amélioration - Co-construisent le contenu du projet - Se tient régulièrement informée de l’état d’avancement du projet auprès du chef de projet. Valide les axes d’amélioration - Suit le projet par l’intermédiaire des livrables du comité de pilotage - Suit le projet par l’intermédiaire des livrables du comité de pilotage
Phase d’opérationnalisation	- Chef de projet (DAF) - Comité de pilotage - Equipe chercheurs intervenants - Direction générale, Président et Conseil d’administration	- Gère la transition entre le mode projet et la mise en œuvre de la RSE - En charge du déploiement des plans d’action, puis relayé par le Codir - Son rôle devient secondaire - Participent à l’élaboration et la formalisation de documents RSE. - Modifient les structures de gouvernance et de pilotage

Conclusion du chapitre V

Le chapitre V comporte l'analyse empirique de l'appropriation de la RSE. En utilisant le contextualisme (Pettigrew, 1987, 1990a) comme une *théorie de la méthode*¹²⁶, nous avons structuré l'analyse du cas unique Fleury Michon. Le contextualisme participe à la description des étapes du changement organisationnel selon trois dimensions : le contexte, le contenu et le processus

Le **contexte externe** révèle que la RSE s'institutionnalise depuis une cinquantaine d'années, tant au niveau mondial, qu'Européen et Français. La France a d'ailleurs pris de récentes dispositions venant renforcer et élargir l'obligation de *reporting* extra-financier pour les entreprises de plus de cinq cent salariés. Les enjeux de RSE pour l'industrie agro-alimentaire se concentrent principalement sur la santé publique, la nutrition et transparence.

La grille d'analyse du tissu culturel (Johnson, 1992) assure une lecture du **contexte interne** témoignant de la singularité du Groupe Fleury Michon. L'entreprise se caractérise par une stabilité actionnariale, car c'est une entreprise familiale dont les membres détiennent encore 67% du capital social. L'implantation historique du Groupe est marquée par un ancrage territorial fortement concentré dans le bocage vendéen. La particularité réside également dans la culture organisationnelle. La culture de Fleury Michon repose sur des valeurs familiales ancrées dans un rapport de proximité avec son territoire et une logique de progrès social de ses collaborateurs.

Le **contenu** dévoile la genèse de l'intervention et la construction d'un dispositif méthodologique permettant d'opérationnaliser la norme ISO 26000 chez Fleury Michon. Cette méthodologie s'intègre dans une recherche ingénierique marquée par son caractère procédural et la volonté de modéliser un processus complexe (Chanal, Lesca et Martinet 1997).

Le processus d'appropriation de la RSE a présenté les sept phases sur lesquelles s'est construit le projet de déploiement de la norme ISO 2600 dans le cadre de l'intervention. La dimension processuelle s'est également intéressée au repérage des phases de changement organisationnel.

¹²⁶ « *Contextualism as a Theory of Method* » (Pettigrew 1990a, p. 268)

Conclusion de la deuxième partie

Alors que la première partie a permis de définir le cadre théorique dans lequel le processus d'appropriation de la RSE pouvait être appréhendé, la deuxième partie a présenté le dispositif méthodologique de notre recherche et le cas Fleury Michon d'après le cadre d'analyse contextualiste.

Le positionnement épistémologique de la recherche est constructiviste. Nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Le choix d'une monographie trouve sa justification dans le fait que le cas assure la compréhension d'un phénomène en profondeur. L'accès au terrain a été rendu possible par une recherche intervention. Le processus d'appropriation a nécessité la présence régulière d'une équipe de chercheurs dans l'entreprise. Nous avons privilégié un raisonnement de type abductif. Les données ont fait l'objet d'une analyse de contenu.

L'analyse du processus d'appropriation de la RSE au regard du contextualisme (Pettigrew, 1987, 1990a) a servi à structurer la description du cas Fleury Michon avant de procéder à l'analyse. Nous avons d'abord analysé le contexte externe à Fleury Michon, celui des industries agro-alimentaires. Les enjeux de développement durable conjugués aux impacts de l'alimentation sur la santé contribuent à inquiéter épisodiquement une partie des consommateurs. Pour analyser le contexte interne, nous nous sommes ensuite munis de la grille d'analyse du tissu culturel développée par Johnson (1992) pour comprendre la culture organisationnelle du Groupe Fleury Michon. Les éléments contextuels externes et internes sont importants dans la mesure où ils vont influencer l'appropriation de la RSE. Nous avons ensuite porté notre attention sur le contenu du projet en précisant les modalités méthodologiques ayant contribué à la recherche ingénierique. Dans une dimension processuelle, nous avons enfin abordé la dynamique de changement en présentant le phasage du projet d'opérationnalisation de la norme ISO 26000 et en analysant les étapes principales.

Troisième partie – Résultats

La dynamique d'appropriation de la RSE

Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Ce que la pensée complexe peut faire, c'est donner à chacun un memento, un pense-bête, qui rappelle : « n'oublie pas que la réalité est changeante, n'oublie pas que du nouveau peut surgir et de toute façon, va surgir »

(Morin, 2005, p. 111).

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche. Il apporte des éléments de réponse à la problématique centrale de notre thèse : **à quelles conditions l'usage de la norme ISO 26000 peut-il être un outil de gestion pertinent pour favoriser l'appropriation d'une démarche RSE ?**

L'exposition de nos résultats s'articule autour des trois questions structurant notre recherche. L'approche processuelle du cas Fleury Michon consiste effectivement à comprendre **la dynamique d'appropriation d'une démarche RSE à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000.**

La première question de recherche porte sur les représentations et les usages qui se cristallisent autour du déploiement de la norme ISO 26000. Elle vise à comprendre le processus d'appropriation de la norme en analysant les perceptions des acteurs au contact de la RSE et de la norme ISO 26000, et les rationalités sous-jacentes : instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique. Il s'agit également d'analyser le mouvement réciproque de structuration de l'organisation par la norme ISO 26000 et de la norme ISO 26000 par l'organisation.

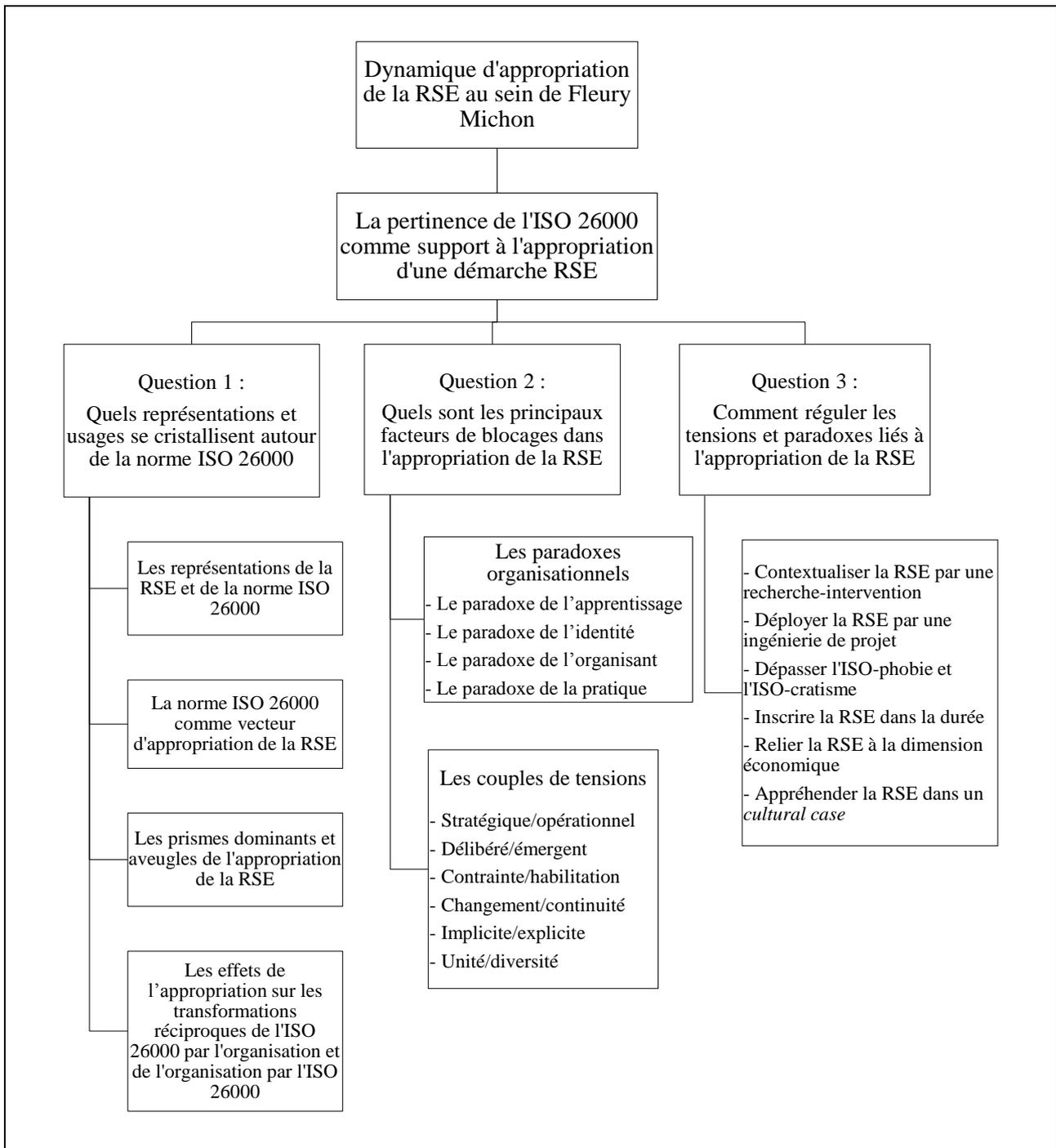
Les résultats relatifs à la deuxième question de recherche mettent en exergue les principaux facteurs de blocage, tensions et paradoxes que cristallise l'appropriation de la norme ISO 26000 au sein du Groupe Fleury Michon.

La troisième question de recherche interroge les modalités de régulation de ces tensions et paradoxes.

L'objectif de notre thèse est de rendre visible le processus d'appropriation de cet outil de gestion de la RSE qu'est la norme ISO 26000. L'inscription de celle-ci dans un contexte localisé et singulier, celui du groupe Fleury Michon, occasionne des transformations organisationnelles que nous nous proposons de décrire selon le dispositif présenté en figure 22.

Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Figure 22. - Présentation des résultats



1. Les représentations de la RSE et la dynamique des usages autour de la norme ISO 26000

La réponse à notre première question de recherche consiste à comprendre la dynamique d'appropriation de la RSE à travers les représentations des acteurs, les usages de la norme ISO 26000 et le mouvement de structuration réciproque (de la norme par l'organisation et de l'organisation par la norme) qui en découle.

Les représentations des acteurs orientent le processus d'appropriation de la RSE. Ce dernier apparaît ainsi comme l'expression de plusieurs rationalités : instrumentale mais aussi socio-politique, cognitive et symbolique. De ce point de vue, nos résultats montrent que réduire la RSE à une perspective strictement instrumentale ne permet pas de comprendre les blocages susceptibles d'intervenir dans la dynamique d'appropriation de la RSE.

Nos résultats montrent également que l'appropriation n'est pas réductible à un processus de contextualisation, mais engage un **mouvement réciproque** de structuration de l'organisation par la norme et de la norme par l'organisation. Dès lors, il semble intéressant de comprendre la trajectoire empruntée par la norme ISO 26000, son évolution temporelle et son influence sur les dynamiques organisationnelles (de pouvoir, d'apprentissage, de changement, etc.) ; mais également son impact sur la gouvernance et sur la stratégie de l'entreprise.

1.1. Les représentations de la RSE au sein de Fleury Michon

L'étude des représentations nous aide à comprendre l'appropriation de la RSE au travers des univers de sens qui sont ceux des acteurs. Les représentations déterminent pour partie le comportement des acteurs lors du processus d'appropriation. Nous considérons que « *Les contextes pertinents* » (*ceux qui comptent et sont pris comme référents*), *du point de vue des acteurs en présence, peuvent varier pour chaque acteur* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 40). Dès lors nous analyserons ces représentations par catégorie d'acteur. Nous justifions ce « détour » par les représentations dans la mesure où elles nous semblent fortement orienter l'appropriation. Les représentations individuelles sont importantes à analyser : elles précèdent toute action, et orientent les comportements, construisent et guident les savoirs d'un sujet, au même titre que les représentations sociales. Puisque nous étudions un phénomène social – la RSE – et ses interactions avec les organisations, nous centrerons cependant notre analyse sur la notion de représentations sociales pour comprendre l'appropriation de la RSE. Celles-ci sont définies en psychologie sociale comme étant des « *formes de connaissances socialement élaborées et partagées, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* » (Jodelet, 1997, p. 53).

Avant d'analyser les représentations spécifiquement projetées sur la norme ISO 26000, nous commençons par comprendre quel sens est donné à la RSE dans le contexte de Fleury Michon. En effet, l'étude de la norme ISO 26000 nous conduit à nous extraire dans un premier temps de l'outil pour interroger la RSE au contact du terrain. Nous précisons cependant en amont de

Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

l'analyse que les acteurs interrogés ont tendance à confondre dans le même registre la RSE et la norme ISO 26000. La thématique de la RSE leur paraît en effet plus immédiatement accessible que la norme ISO 26 000, qui par ailleurs suscite des craintes quant à un renforcement de la contrainte et de la procéduralisation (ce que nous dénommons l'Isocratisme et l'Isophobie - cf. section 2.1.3. sur le couple contrainte / habilitation). Nous procédons dans les développements qui suivent à une synthèse des représentations liées à la RSE selon le cadre d'analyse pluraliste développé par Gond et Igalens (Gond et Igalens, 2010 ; Gond 2011).

1.1.1. La RSE comme levier de pérennité organisationnelle

Fleury Michon considère d'abord la RSE comme une démarche de progrès s'inscrivant dans le long terme. L'entreprise appréhende la dimension économique comme une composante favorisant le progrès social et le développement local, tout en participant à la pérennité du groupe. L'importance stratégique de la RSE représente une conviction pour les dirigeants de Fleury Michon, comme en témoigne le Président dans un rapport d'activité édité un an après le début de l'intervention :

« Notre engagement sur la voie de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) marquera aussi en profondeur l'avenir de Fleury Michon. Par-là, nous réaffirmons notre vocation d'entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leurs responsabilités et de l'intérêt général à long terme. Car la vocation d'une entreprise, communauté humaine, n'est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c'est aussi de faire progresser les conditions de travail et d'être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement. Une entreprise n'est solide et durable que si elle crée les conditions du rassemblement, de la confiance, de l'envie de coopérer, de changer et de se dépasser. La démarche RSE, déjà inscrite dans nos gènes, est donc éminemment stratégique. C'est une exigence supplémentaire pour nous aider à progresser plus vite sur la voie de la « performance globale » long terme. Ce ne doit être ni une vitrine, ni un slogan, comme on le voit parfois, mais bien l'aiguillon qui nous aidera à poursuivre tous ensemble le chemin du progrès, de la performance et de la pérennité » (Fleury Michon, 2011, p. 4).

La métaphore de l'ADN est souvent employée dans le discours des acteurs pour décrire la place accordée à la RSE au sein de la culture Fleury Michon. De nombreux acteurs interrogés perçoivent la RSE comme une évidence, une démarche naturelle qui entre en forte résonance avec la culture interne. Il s'agit ainsi de donner un cadre de cohérence à des pratiques qui existaient dans un registre tacite :

« Sur la RSE, moi je précise que c'est un engagement et qui fait partie du code génétique de l'entreprise » (REP12_COPIL_CORP_20130307)

« Ce que j'en ai compris c'est que c'est d'abord, enfin on a une, on a les gènes de ça dans l'entreprise. Donc le terreau, le terrain est fertile » (REP19_COPIL_CORP_20130306).

« Ce qu'on s'est rendu compte quand on a commencé à parler de RSE dans les discussions que l'on a eues, tient finalement ce dont on nous parle on en a des bouts, on l'a fait intuitivement, c'est un peu notre ADN, sauf qu'on l'a pas vraiment, bien évidemment on l'a provoqué quelque part par notre style de management, par les relations avec les gens, mais on a fait de la prose sans le savoir et finalement c'est notre liant » (REP13_DG_20110119).

Cette métaphore génétique à propos de la RSE est également employée par de nombreuses entreprises. Une RSE inscrite dans l'ADN de l'organisation représente « *une formule rhétorique incontournable, un même adage [qui] s'avère en effet publiquement utilisé par les uns et les autres de façon récurrente lorsqu'ils en viennent à parler de leurs responsabilités envers la société* » (Maon, 2009, p. 24-25). Cette figure de rhétorique reflète le large périmètre couvert par les démarches RSE. De nombreuses thématiques en lien avec la RSE entrent en résonance avec le contexte culturel, légal ou sectoriel. Chez Fleury Michon, la RSE s'est essentiellement inscrite dans les dimensions sociale et territoriale :

« C'est vraiment la conviction. Alors ça a toujours été comme ça chez Fleury Michon, puis d'un seul coup on se met à le dire et à l'écrire. Et ça c'est important, parce qu'à ce moment-là on touche les gens de l'intérieur et de l'extérieur, je dirais le plus grand nombre. [...] Parce qu'il y a énormément de choses qui étaient déjà inscrites dans les gènes de la maison et dont on ne parlait pas parce que c'était naturel quoi » (REP15_ADM_20130212).

« Pour autant, il y a quand même des points d'ancrage très fort sur cette, justement, cette culture qui était RSE avant de l'être. La partie RSE sur les ressources humaines, l'ancrage territorial et l'implication sur le territoire, la conscience du client et du consommateur avec des produits et des services qui sont au rendez-vous, les relations avec les fournisseurs » (REP5_COPIE_RSE_20140709).

« Alors cette responsabilité sociétale, elle s'est fortement, comment dirais-je, exprimée sur le social, pour qu'on ait un historique de social très fort car on a un certain nombre d'accords, voire de lois qui ont été promulgués, qui sont liés à la vision qu'a Fleury Michon, finalement d'une de ces parties prenantes qui sont ses salariés. La deuxième chose, quand je pense à RSE, c'est que l'entreprise, elle n'est pas dans une bulle et isolée de son environnement, et que je pense que tous les dirigeants de Fleury Michon, on s'est toujours senti extrêmement investi dans le monde local dans lequel on est » (REP4_CODIR_DACT_201304112).

Certains managers vont même jusqu'à trouver l'acronyme RSE inutile, lui attribuant une simple vocation de 'contenant' ayant vocation à rassembler les pratiques existantes ou à anticiper leur mise en œuvre :

« Enfin, pour moi, la RSE, ce n'est pas nouveau en tant que tel, Fleury Michon. Ce qu'a permis notre démarche en menant ce projet, c'est déjà de se rendre compte de beaucoup de choses, de ce qu'on faisait et éventuellement de ce qu'on ne faisait pas. Et ça mis en avant quasiment surtout, notre besoin de formaliser, de structurer ce qu'on faisait, ce qu'on disait » (REP1_COPIE_USI_20130214).

« Je dirais que ça a remis un peu, enfin au goût du jour, ... on a refait émerger des valeurs qu'on avait en nous mais qu'on exploitait peut-être un petit peu moins sur notre idée de développement économique et progrès social » (REP2_COPIE_CORP_20130614).

« Honnêtement...alors on l'a appelée RSE, enfin c'est le terme. Bon on l'a appelé comme ça...je pense qu'il n'y aurait pas eu ce terme-là, on aurait mené les mêmes actions. Alors ça n'a rien changé » (REP20_CODIR_ACTI_20130531).

Cette position traduit simultanément une part de défiance à l'égard d'un concept « à la mode » réimporté dans le champ de l'entreprise, et l'opportunité que représente une telle démarche pour la pérennité de l'entreprise :

Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« *Il y a ce phénomène de mode. Je pense que tous les sujets dans la RSE ne sont pas à prendre au même niveau* » (REP20_CODIR_ACTI_20130531).

« *En conclusion ce que je pouvais dire c'est que, je pense que pour l'entreprise c'est très important d'être impliqué dans ce type de démarche. C'est important pour les intérêts et on va dire institutionnels, de l'entreprise. C'est important pour anticiper les enjeux aussi pour notre marque. Aussi pour notre développement* » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).

Au-delà de ces différentes positions, la RSE représente un outil à manipuler avec précaution en raison des conséquences de son application, qui tiennent à l'affichage discutable des pratiques RSE des grands groupes, aux attentes qu'une démarche RSE peut soulever, et aux risques générés par l'exposition médiatique :

« *Le gros danger évidemment c'est que ça devienne un alibi et que ça se perde. C'est que tout le monde s'en empare, y compris les plus grosses entreprises, qui par ailleurs... Moi c'est ce qui me rendait un peu réticent au début, très honnêtement. C'était d'un seul coup de se dire : « mais pourquoi on rentrerait dans une démarche qui finalement est la démarche de grands groupes ? ». Et souvent des grands groupes qui font un brouhaha par rapport à la RSE et dont on sait que les collaborateurs sont malheureux au travail* » (REP9_PDT_20120829).

« *Mais il ne faut pas que ça devienne un élément soit qui donne des faux espoirs aux gens, soit qu'il soit un outil de discussion de revendication syndicale* » (REP12_COPIIL_CORP_20130307).

« *C'est-à-dire que c'est ambivalent parce qu'à la fois on espère que la RSE va nous permettre de progresser et d'être... Finalement on s'expose en se mesurant, en se dévoilant, on s'expose à la critique* » (REP9_PDT_20120829).

1.1.2. Les représentations de la RSE au sein de Fleury Michon : un cadre d'analyse pluraliste

Nous mobilisons le cadre d'analyse pluraliste de la RSE développé par Gond et Igalens (2010) afin d'interpréter les représentations des acteurs au regard des enjeux et retombées attendues de la démarche RSE pour le groupe Fleury Michon. Ce cadre d'analyse représente la RSE comme relevant d'une interface entreprise/société (*ibid.* ; Gond 2011), celle-ci étant susceptible d'opérer selon quatre approches : une approche *fonctionnaliste* (*cf.* tableau 54), une approche *socio-politique* (*cf.* tableau 55), une approche *culturaliste* (*cf.* tableau 56) et une approche *constructiviste* (*cf.* tableau 57). Ce cadre permet également de comprendre comment les représentations des acteurs vont influencer l'appropriation de la RSE lors de son déploiement. Nous proposons une synthèse des représentations à partir du cas Fleury Michon (*cf.* tableau 53).

Tableau 53. - Représentations de la RSE selon le cadre d'analyse de l'interface entreprise/société (Gond et Igalens, 2010 ; Gond 2011)

La RSE comme fonction de régulation sociale	La RSE comme relation de pouvoir
<p><i>La RSE comme outil de gestion des risques</i></p> <p><i>La RSE comme source d'avantages concurrentiels et vecteur d'alignement de l'organisation à la stratégie</i></p> <p><i>La RSE comme source de légitimité</i></p> <p><i>- La RSE comme outil de communication externe</i></p>	<p><i>La RSE comme outil de domination</i></p> <p><i>La RSE comme support de décloisonnement organisationnel</i></p> <p><i>La RSE comme support d'influence dans les relations avec les parties prenantes</i></p>
La RSE comme construction sociocognitive	La RSE comme produit culturel
<p><i>La RSE comme support d'apprentissage</i></p> <p><i>La RSE comme démarche de progrès</i></p> <p><i>La RSE comme démarche construite</i></p>	<p><i>La RSE comme support identitaire</i></p> <p><i>La RSE comme construction du sens</i></p>

Dans sa **fonction de régulation sociale**, la RSE est appréhendée comme un outil de gestion ce qui, dans le cas Fleury-Michon, renvoie à quatre acceptions : la RSE comme outil de gestion des risques, la RSE comme source d'avantage concurrentiel et vecteur d'alignement de l'organisation à la stratégie, la RSE comme source de légitimité interne, et enfin la RSE comme source de communication externe.

Dans une approche socio-politique, le déploiement de la RSE, appréhendé **comme relation de pouvoir**, est un élément qui structure les relations entre acteurs, de même qu'entre les activités et entités du Groupe. Ainsi, le déploiement d'un dispositif gestionnaire, à l'instar d'une démarche RSE, n'est pas qu'un vecteur de production des connaissances sur une réalité organisationnelle ; il représente aussi un enjeu dans la structuration des rapports sociaux. À un niveau micro social, la RSE peut être instrumentalisée comme vecteur d'influence ou de légitimation, s'inscrire dans des stratégies individuelles ou collectives de pouvoir, voire des rapports de domination. À un niveau macro social, la RSE tend à modifier les rapports entre les organisations et leurs parties prenantes (*cf.*, section 1.5.2.2.1. #venezverifier).

Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Dans sa fonction de **construction sociocognitive**, la RSE devient un outil de connaissance, une opportunité d'apprentissage organisationnel, assurant l'adaptation de l'organisation. Dans cette conception, le déploiement de la RSE relève d'une véritable ingénierie du changement. La démarche RSE vise donc à produire rapidement des résultats tangibles pour susciter engagement et adhésion. Elle permet de remettre en cause la vision firmo-centrée de Fleury Michon en apportant notamment un regard sur la réflexivité des pratiques de l'entreprise. La singularité de cette dynamique d'apprentissage tient également à ce qu'elle fait l'objet d'une co-construction entre les acteurs internes de Fleury Michon et une équipe d'enseignants-chercheurs engagés dans le déploiement de l'ISO 26 000.

Enfin, appréhendée comme **produit culturel**, la RSE devient un support identitaire et un vecteur de construction du sens. Elle agit comme un révélateur historique et culturel de l'entreprise. La RSE participe à la valorisation et au renforcement identitaire de l'entreprise. Elle contribue également à la (re)construction d'un sens commun et partagé.

Tableau 54. - Représentations de la RSE comme fonction de régulation sociale

La RSE comme outil de gestion	
<p><i>La RSE comme outil de gestion des risques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Anticipation des réglementations - Gestion des risques de réputation - Structuration, organisation, priorisation 	<p>« enfin la RSE est typiquement un outil qui doit permettre d'éviter ce genre de crise [La viande de cheval retrouvée dans les lasagnes de bœuf] » (REP3_COPIIL_USI_20130214).</p> <p>« Le projet d'entreprise, c'est ça pérennité sur le long terme. Une entreprise familiale qui veut le rester, qui veut grandir, continuer à grandir, continuer à étendre sa réputation et la RSE est un dispositif pour aider au service de ce projet. Ça je le martèle sans cesse au comité de direction » (REP9_PDT_20120829).</p> <p>« Parce que l'intérêt de la RSE, aussi, c'est de cartographier des zones de risques. Et quand on est une grande marque très exposée, c'est un avantage » (REP9_PDT_20140709).</p>
<p><i>La RSE comme sources d'avantages concurrentiel et vecteur d'alignement de l'organisation à la stratégie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proactivité, innovation, prospective - Utilité et valorisation économique, opportunités de marché - Anticipation des tendances de consommation - Révélateur du projet d'entreprise 	<p>« Et moi je pense qu'il ne faut pas oublier quand même pour motiver les troupes, l'axe marketing. C'est-à-dire que moi je le vois sur des sujets de la nutrition, quand j'ai démarré c'était vraiment de la prospective on va dire » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).</p> <p>« Je pense qu'il y a des sujets en RSE qui peuvent... et puis en plus il faut qu'on y aille parce que le consommateur, il attend que ça. Donc il faut quand même des équipes marketing, les équipes de direction, elles ont... elles aient en tête que la RSE peut être une source de développement, d'image ; et que ça peut avoir un impact direct sur leur business » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).</p> <p>« Ça nous intéresse parce qu'on essaye de tirer un argument qui est compréhensible par le consommateur. Et qui est un vrai argument concurrentiel par rapport à notre concurrent qui est Herta, qui lui n'est pas du tout engagé dans ce genre de filière. Là en effet, c'est intéressant à la fois intéressant au niveau de la RSE et à la fois j'en tire un argument d'avantage concurrentiel auprès, à la fois des clients distributeurs et puis des consommateurs » (REP14_COPIIL_ACT_20101125).</p>
<p><i>La RSE comme source de légitimité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Outil de communication interne - Normalise les comportements 	<p>« Je pense qu'il faut expliquer aux gens, peut-être par des documents supports ou par des références qu'on peut avoir, expliquer donc aux gens qu'ils sont impliqués dans la démarche. C'est-à-dire à peu près tout le monde » (REP10_COPIIL_ACT_20111214).</p> <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. C'est ça qui est important » (REP18_COPIIL_PROJ_20111214).</p>
<p><i>La RSE comme outil de communication externe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Auprès des consommateurs - Auprès des investisseurs et des marchés financiers - Instrument de crédibilité et de transparence 	<p>« Je pense que par contre en externe, c'est important parce que ça donne, ça apporte une espèce de caution officielle avec un guide de travail. Une norme internationale officielle donc qu'on ne peut pas contester. Et le fait de couvrir tous les points de la norme, de pas en éviter, etc. » (REP2_COPIIL_CORP_20111214).</p> <p>« Je pense que la, le plus de la RSE, c'est que ça entraîne l'entreprise dans une réflexion globale, cohérente, qui, qui permet d'arriver d'optimiser la communication envers les parties prenantes » (REP16_COPIIL_CORP_20140606).</p> <p>« Après, bon, je pense que c'est quand même un peu par les financiers. C'est venu par les fonds éthiques, c'est comme ça l'origine chez nous, je pense, de la RSE est arrivée par la bourse » (REP14_COPIIL_ACT_20130306).</p> <p>« La RSE nous donne une crédibilité. Le fait d'être en bourse et le fait de mesurer notre impact, et d'avoir une certaine transparence dans ce qu'on fait, parce qu'on va même jusqu'à chiffrer auprès des salariés, un euro de chiffre d'affaires, ou est ce qu'il va » (REP9_PDT_20140709).</p>

Tableau 55. - Représentations de la RSE comme relation de pouvoir

La RSE comme élément de structuration des relations entre acteurs (position micro-sociale)	
<p><i>La RSE comme outil de domination</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeux de pouvoirs entre acteurs 	<p>« Et donc dans les réticences que l'on peut rencontrer, il y a les deux à la fois. Il y a des choses qui sont du domaine rationnel, du concret, de l'incompatibilité d'objectif, on va dire. Et puis aussi des réticences de principe qui touchent de l'irrationnel » (REP5_COPIIL_RSE_20130123).</p> <p>« Puis ils disent : « ben tient, ce serait bien qu'on fasse un point de savoir ce qui est français dans nos approvisionnements ou pas » [...] Donc, avec l'activité charcuterie, bon, pour garder notre peau puis garder notre liberté, même si on a nos éleveurs, on décide de changer complètement, enfin suffisamment la politique d'achat pour retourner à l'international, mettre le VPF en veilleuse. Et donc, tout ce qu'il demande, c'est sans doute, plus d'actualité. Puis, il n'y a pas de discussion entre les équipes. L'équipe charcuterie dit : « ben, attend, on est en train de tout changer. On va pas passer notre temps à leur faire des revues et des machins. On leur dit qu'on n'a pas le temps de le faire ». Eux, ils prennent mal » (REP7_DGD_20120829).</p>
<p><i>La RSE comme support de décloisonnement organisationnel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vecteur de transversalité - Conflits entre activités et groupe 	<p>« Ça a un intérêt quand même, c'est que ça met autour d'une table de façon régulière des fonctions différentes et des gens qui se connaissent peu ou qui se connaissent peu. Donc ça les a amenés ..., donc ça favorise à mettre de l'huile dans les rouages. Et ça favorise les processus de transversalité. Dans ce sens-là, pour moi c'est intéressant » (REP19_COPIIL_CORP_20130306).</p> <p>« La difficulté, c'est que ce sont des sujets transversaux donc c'est ça en plus pour les équipes qui ont déjà des trucs à faire. Il faut que ça rentre dans... enfin à mon avis, la clé de la réussite c'est qu'il faut que ça rentre dans les us et coutumes, dans les procédures, dans les fonctionnements actuels. Il ne faut pas en rajouter une couche, on le sent depuis longtemps » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).</p> <p>« Enfin, dans notre fonctionnement, on a des activités clairement identifiées et qui sont focalisées sur des activités et c'est bien ce qu'on veut. Et on a un fonctionnement en groupe donc avec quand même de la transversalité. Et je veux dire, ce double pilotage, un petit peu, qui... mais qui est par nature, alors je vais pas dire conflictuel parce que ça sera excessif, mais qui par nature, je veux dire, alors compliquée... » (REP18_COPIIL_PROJ_20130412).</p>
La RSE comme élément structurant des relations entre acteurs (position macro-sociale)	
<p><i>La RSE comme support d'influence dans les relations avec les parties prenantes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Influence des parties prenantes sur l'entreprise - Influence de l'entreprise sur les parties prenantes 	<p>« Souvent, soit il y a la réglementation qui vient s'inviter à la discussion, soit un client qui pourrait demander, qui pourrait lui-même nous demander d'améliorer, tout comme nous on pourrait demander à nos fournisseurs d'améliorer ou de changer certaines pratiques. Ça peut-être aussi une pression de la, de la société à travers une action phare d'une ONG qui viendrait pointer du doigt, soit le métier, soit un concurrent qui est sous le feu des projecteurs. On se dit : « ou là, heureusement que ce n'était pas nous, mais il faudrait qu'on se, que nous, on prenne les devant » » (REP5_COPIIL_RSE_20140709).</p> <p>« Je pense que si on explique à nos fournisseurs que l'on démarre une démarche de responsabilité sociétale et qu'à ce titre on va les impliquer dans notre travail, les inclure dans notre environnement avec toutes les interactions possibles et qu'on peut les aider plus que ce que l'on fait aujourd'hui dans nos relations qui sont déjà riches mais relations commerciales, je pense que ça va très bien passer » (REP10_COPIIL_ACT_20101125).</p>

Tableau 56. - Représentations de la RSE comme construction socio-cognitive

La RSE comme outil de connaissance et vecteur d'apprentissage	
<p><i>La RSE comme support d'apprentissage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation - Support de formalisation 	<p>« Sur le projet, je dirai que ça... Bon ça a sensibilisé un peu les gens dans l'entreprise » (REP14_COPIL_ACT_20130306).</p> <p>« 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 » (REP10_COPIL_ACT_20101125).</p> <p>« Donc, ça nous a amené à discuter, sur des choses qu'on n'avait encore pas souvent discuté dans le groupe, sur comment on se comporte vis-à-vis de nos fournisseurs ? Comment on se comporte même entre nous ? Comment on doit se tenir... Moi, j'ai même évoqué des cas de vacances et des choses comme ça. C'est-à-dire de l'image qu'on représ..., de l'image que nous avons » (REP13_DG_20140908).</p> <p>« La RSE peut nous aider à formaliser ce qu'on a dans nos gènes depuis toujours, qui est le souci de bien faire, le progrès que comme beaucoup d'entreprises on fait assez naturellement, mais la RSE est un moyen de le formaliser et de le rendre plus partagé » (REP9_PDT_20120829).</p>
<p><i>La RSE comme démarche de progrès</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite du changement - Logique d'apprentissage 	<p>« Pour moi la RSE ou le développement durable c'est une chance extraordinaire de re-questionner les organisations. De réinventer des, comment dirai-je, des sources de valeurs ajoutées, là où on ne se posait plus les questions d'innover sur toute la chaîne alors qu'on était très focus ce sur une partie de notre activité » (REP8_CODIR_CORP_20140903).</p> <p>« Les changements qu'il y a pu avoir, c'est le passage peut-être d'une vision au niveau d'une direction à une vision beaucoup plus diffusée et large » (REP7_DGD_20120829).</p> <p>« Chez Fleury Michon, on fait progresser les choses. On veut faire progresser l'alimentaire. On veut faire progresser les principes d'entreprise. Et, non seulement on veut le faire, mais on veut aussi le porter à l'étranger, demain. On veut montrer que c'est possible, aussi à l'extérieur » (REP9_PDT_20140709).</p>
<p><i>La RSE comme co-construction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une intégration co-construite 	<p>« Donc, il faut qu'on accepte d'avoir un point d'aide régulièrement par des gens de l'extérieur qui sont plus affûtés et puis qui ont une vision internationale avec plus d'enjeux que nous en tête, je pense, encore » (REP5_COPIL_RSE_20130123).</p> <p>« Parce que moi, je crois que, en tout cas, la coopération qu'on a commencé avec vous, dans le temps, c'est passionnant. Moi, je suis convaincu que l'avenir de l'entreprise privée, c'est justement d'être capable de s'associer avec des universitaires et d'aller chercher de la bibliographie, des méthodologies, de comment poser les problématiques ? Neuf fois sur dix, on veut la réponse dans la problématique qu'on pose nous. Je le sais bien » (REP4_CODIR_DACT_20130412).</p> <p>« La différence qu'il y a avec le projet RSE aujourd'hui, c'est progressivement, c'est la complémentarité mais aussi la diversité de différents interlocuteurs autour de la table. C'est le fait d'avoir des intervenants externes et que ce soit un pilotage avec Sup de Co » (REP12_COPIL_CORP_20130307).</p>

Tableau 57. - Représentations de la RSE comme produit culturel

La RSE comme support identitaire et vecteur de construction du sens	
<p><i>La RSE comme support identitaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de la culture organisationnelle et renforcement identitaire (fierté) - Transmission de la culture à l'international 	<p>« Et aujourd'hui, ça tombe à pic on est dans une période où l'on cherche en grandissant beaucoup, parce qu'on a quand même doublé de taille en près de 10 ans. On accueille de nouveaux collaborateurs qui dépasse, qui n'ont pas connu, qui quittent, qui ne sont plus sur le territoire Vendéo-Vendéen, qui sont dans le nord de la France, qui sont au Canada, en Italie, en Espagne, en Europe centrale demain, et à qui il faut transmette ces valeurs [...]Et puis je pense qu'en plus, disons que c'est pour nous une façon d'expliquer la culture Fleury-Michon, une partie de la culture Fleury-Michon à nos nouveaux collaborateurs, même si la culture Fleury-Michon ce n'est pas que ça. Il n'y a pas que l'aspect responsabilité dans notre culture » (REP9_PDT_20120829).</p> <p>« Dans les motivations aussi, je ne l'ai pas dit tout à l'heure, il y a aussi que notre groupe a changé et grossi. Il faut donc renforcer cette adhésion à notre culture. Et en même temps j'ai une vraie problématique que l'on va essayer de traiter dans la RSE. C'est que ces valeurs dont je parle, c'est les valeurs du creuset du berceau de Fleury Michon, avec la particularité que tout le monde est ici, en tout cas jusque-là, et que dès que l'on sort de la Vendée on est déjà à « l'étranger ». Notre usine de Bretagne de Plélan c'est déjà autre chose. Et je le vois comme une aide, comme un outil fédérateur et structurant pour intégrer nos filiales internationales qui sont en Slovénie et au Canada » (REP13_DG_20110119).</p>
<p><i>La RSE comme vecteur construction du sens</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Raison d'être ensemble (le collectif, le partage) - Fédère et engage (implication) - Implication des collaborateurs (cohésion) - Vecteur de confiance (stabilité, engagement) 	<p>« Ça doit être un projet d'entreprise qui doit être fédérateur... Qui doit donner du sens à chacun... Qui doit permettre... Alors après, dans l'hyper-concret... Qui doit permettre d'accueillir un collaborateur : « on va travailler ensemble, voilà, c'est quoi notre entreprise et ce que l'on veut en faire » » (REP3_COPII_USI_20101125)</p> <p>« C'est ce qu'on est véritablement. Même si ce n'est pas le projet en soi, dans le sens où la RSE n'est pas un objectif en tant que tel. C'est plus une manière de vivre et de fonctionner. Mais c'est ce qui nous rassemble quelque part au sein de l'entreprise. Voilà succinctement et très spontanément » (REP18_COPII_PROJ_20120404).</p> <p>« Je pense que nous ce qu'on en attend de positif, le côté fédérateur et le fait de pouvoir révéler ce qu'est Fleury Michon » (REP13_DG_20110119).</p> <p>« Le gros intérêt a été de balayer large et d'associer plus de monde à des réflexions et surtout des engagements de..., des engagements sociétaux de façon large » (REP7_DGD_20140722).</p> <p>« Le fait de se réunir dans le progrès est un acte qui unit les gens. Et qui donne du sens et de la fierté. Et les entreprises en ont énormément besoin. C'est-à-dire que ce qui réunit les gens, donne du sens et de la fierté, ce n'est créer de la valeur pour l'actionnaire [...]. C'est des projets qui font sens et qui justifient la raison d'être de l'entreprise » (REP9_PDT_20120829).</p> <p>« Et donc ça donne une confiance pour continuer » (REP8_CODIR_CORP_20140903).</p> <p>« Donc moi je pense que quand on est transparent, qu'on partage au vrai sens du terme c'est-à-dire que l'on partage l'information et les résultats, les gens ont confiance. La base c'est la confiance.» (REP13_DG_20110119).</p>

1.1. Les représentations initiales de la norme ISO 26000

Nous présentons dans cette section les représentations initiales des managers interrogés à propos de la norme ISO 26000. S'attarder sur les représentations des acteurs, c'est pouvoir interpréter les conditions dans lesquelles les usages de la norme vont émerger.

La norme ISO 26000 véhicule une représentation de la RSE fournie par l'ISO. A ce titre, l'impact négatif de la normalisation est perceptible très tôt chez une large majorité des managers interviewés. Cette situation peut aussi être expliquée au regard du poids normatif extrêmement fort dans le secteur agro-alimentaire. Les acteurs sont habitués à la standardisation des processus par l'intermédiaire de la gestion de la qualité, de la sécurité alimentaire et des exigences-clients.

Pour autant, les perceptions initiales ne font pas apparaître de remise en cause de la norme. Le choix de l'usage de l'ISO 26000 ne sera jamais contesté pendant la suite du projet. La structure et le contenu de la norme sont adoptés presque naturellement par les acteurs, qu'ils soient dirigeants ou membres du Copil. Cette situation ne signifie pas une absence de critiques de leur part. À leurs yeux, les faiblesses de la norme ISO 26000 tiennent pour l'essentiel à un renforcement des contraintes, à sa complexité, à son caractère désincarné et sa destination internationale.

De fait, pour certains acteurs, l'ISO 26000 est assimilée à **une nouvelle contrainte** qui s'ajoute à d'autres déjà existantes, dont la plupart sont coercitives. Ainsi, ces acteurs comprennent mal l'idée de recourir à une norme, non obligatoire, qui risque de limiter, voire d'entraver le fonctionnement ou les activités du groupe. Le degré de contrainte est jugé à l'aune de la multiplication des exigences de *reporting* et de la « procéduralisation » de l'activité induits par l'ISO 26000 :

« Et on voit bien que quand on commence à normaliser, ça fait toujours peur. Et je me souviens, le projet a fait super peur. Parce qu'on veut mettre un carcan en place et c'est comme ça que les gens le perçoivent, quand je dis carcan, c'est comme ça qu'ils le perçoivent » (REP20_CODIR_ACTI_20130531).

« C'est compliqué, parce que le fait de dire que c'est normatif, déjà ça casse la sympathie et l'élan » (REP13_DG_20110119).

« 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 » (REP2_COPIL_CORP_20111214).

« C'est que les gens perçoivent tout de suite que c'est quelque chose qui vient dans leur quotidien. Et que c'est partie prenante de leur quotidien. Parce que souvent le problème de ces systèmes c'est qu'on a l'impression qu'il faut le faire et que c'est à côté. C'est-à-dire « j'ai mon travail habituel et puis il y a le temps de la norme ». Alors le temps de la norme c'est la revue, c'est tout un tas de trucs, c'est la gestion des indicateurs. Alors que pas du tout, c'est au cœur » (REP13_DG_20120404).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Ensuite, la norme ISO 26000 est qualifiée de **complexe** par les cadres et dirigeants du groupe. Sa longueur, l'existence de nombreux *domaines d'action* et *attentes et actions associées*, sa complétude, mais aussi sa faible capacité opérationnelle, s'additionnent pour desservir l'utilité perçue de la norme :

« Je pense que sur l'ISO 26000 on peut avoir la même démarche, mais elle me semble plus complexe à intégrer parce qu'elle touche un environnement beaucoup plus large, des parties prenantes plus importantes et donc pour moi ça passe par un engagement beaucoup plus fort de la direction générale » (REP14_COPII_ACT_20101125).

« Parce que c'est... ; 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 » (REP17_COPII_20111214).

« Après dans la tête des gens, quand on en fait des enquêtes à court terme, il y a tellement de labels, de normes et de machin et puis qu'il y a quand même..., il y a quand même des anomalies. Bon, je pense que ça leur passe un peu au-dessus de la tête, cette affaire-là. Mais, à court terme » (REP7_DGD_20140722).

« Le truc, ça fait grande déclaration de principes et c'est vraiment compliqué pour les gens » (REP9_PDT_20140709).

La norme est également considérée comme un document **théorique**. Son niveau d'abstraction et sa sémantique paraissent en décalage avec les préoccupations de l'entreprise. Cette déconnexion, conjuguée à une faible intelligibilité, limitent son appropriation et sa mise en œuvre. Les acteurs reprochent en effet à la norme son caractère conceptuel :

« Une adaptation non pas dans la norme en tant que telle, mais dans la manière de l'exprimer pour les domaines qui nous concernent ; que ce soit pour le service et pour l'entreprise » (REP18_COPII_PROJ_20101125).

Plusieurs acteurs membres du Copil ont également avoué ne pas avoir lu la norme. Les raisons tiennent principalement à son abstraction mais également à un manque de temps :

« Après la norme en tant que tel, je ne l'ai pas lu, ça paraît un gros bouquin très ésotérique. J'attends plutôt que ce soit La Rochelle qui la lise et qui nous dise qu'il y a dedans. (Rires) » (REP14_COPII_ACT_20111214).

Penser la RSE dans une perspective internationale - comme cela a été le cas pour la conception de l'ISO 26 000 - requiert un certain degré d'abstraction. Une contextualisation de la norme ISO 26000 apparaît dès lors nécessaire pour pouvoir l'opérationnaliser dans une organisation singulière. Sans un travail de contextualisation, la norme peut paraître inadaptée à l'entreprise :

« 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 Fleury Michon vit ou l'environnement auquel on est confronté » (REP14_COPII_ACT_20101125).

Troisième partie – Résultats

« Je valide complètement le choix que l'on a fait ; après je sens bien que dans les difficultés que l'on a, c'est de faire comprendre la démarche et la rendre digeste dans le cadre dans lequel on est une entreprise agro-alimentaire dans un environnement français et la traduire de manière très concrète et opérationnelle par rapport aux questions centrales » (REP18_COPIIL_PROJ_20101125).

Quand il s'agit de réglementations, les acteurs pensent que les contraintes nationales sont plus strictes que les contraintes internationales. Cette perception existe surtout sur les questions centrales « Droits de l'Homme » et « Relations et conditions de travail » :

« Tout type d'organisme, je ne sais pas. Sur Fleury Michon, finalement sur toutes les questions centrales, on a quand même une petite partie qui n'est pas applicable parce qu'on est sur des règles internationales ou autres qui font que nous en France, on est tellement bordés de réglementations, etc. qu'on remplit facilement la norme, du point de vue réglementaire » (REP2_COPIIL_CORP_20111214).

Cette tendance est principalement le fruit de l'implantation historique sur le territoire national et de son poids dans les résultats du groupe. Elle reflète cependant l'absence d'une responsabilité élargie aux fournisseurs et aux filiales du groupe. Il importe toutefois de noter que le périmètre initial du projet RSE fût limité aux unités de productions sises sur le territoire national.

La complexité perçue de la norme, son caractère théorique et international tendent, lors du déploiement de l'ISO 26000, à faire perdre de vue les retombées potentielles d'une telle norme à l'échelle d'une entreprise.

1.2. La norme ISO 26000 comme vecteur d'appropriation de la RSE

La norme ISO 26000 représente bien plus qu'un simple outil de gestion de la RSE. Elle constitue un support formalisé de valeurs, dont l'usage peut être interprété à travers quatre perspectives : instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique. Le prisme de l'appropriation n'obéit pas qu'à une logique gestionnaire. Les acteurs s'approprient la norme ISO 26000 en fonction de leur sensibilité propre, de leurs intérêts et position dans la structure ou bien encore de leur identité professionnelle. Ces logiques s'inscrivent en outre dans un schéma plus global d'interactions collectives. Tandis que la rationalité instrumentale domine le processus d'appropriation (cf. 1.2.1), l'ISO 26000 introduit une transversalité qui vient bousculer les structures organisationnelles (cf. 1.2.2), impose un temps d'apprentissage portant sur un projet collectif (cf. 1.2.3), et favorise le renforcement culturel d'une entreprise singulière (cf. 1.2.4).

1.2.1. Une perspective instrumentale dominante

Dans l'approche instrumentale, la norme ISO 26000 permet de contrôler, d'optimiser et de gérer le déploiement de la RSE. Dans ce cadre, l'efficacité de la norme, pensée comme allant de soi,

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

dépend de son aptitude à répliquer le réel. De ce point de vue, la portée instrumentale de la norme ISO 26000 se matérialise par de nombreux apports ayant trait à la structuration de la démarche RSE, ainsi qu'à ses vertus prescriptives et différenciantes :

« Mais, si, on a cette optique de « figeons les choses et empêchons les choses de bouger » [...] C'est juste pas possible. Parce que c'est contre quelque chose, on ne le veut pas. [...] Par contre, si on se dit, l'évolution, le rôle d'une entreprise, c'est de suivre les consommateurs, y compris dans les transformations des écosystèmes, parce qu'il choisit de changer de circuit, il veut être livré chez lui par internet, on suivra. » (REP9_PDT_20140709).

Le premier intérêt est relatif à la fonction de structuration de la norme. La norme facilite le lancement d'une démarche de RSE grâce à la structuration qu'elle propose. L'ISO 26000 apporte en effet des principes, questions centrales, *domaines d'action* et *attentes et actions associées* guidant l'organisation dans la prise en charge de sa démarche RSE. Nous avons précédemment constaté que la norme assurait une *fonction référentielle* (Helfrich, 2011) fournissant aux acteurs des points de repères guidant leurs actions. Dans cette perspective, la norme ISO 26000 est un outil d'opérationnalisation de la RSE :

« Non, mais, c'est positif. Moi, la critique elle porte sur l'outil en tant qu'outil de communication. Après, dans l'outil en tant que structuration, il est super utile. Je vois qu'il y a eu une grande discussion, notamment dans les achats. On n'avait pas de..., ça nous a obligé à formaliser des choses qu'on ne formalisait pas. Le gros plus... Je prends un exemple. Le fait d'avoir ces sept thèmes, ça nous a obligé à formaliser certaines choses qu'on n'avait pas formalisées » (REP9_PDT_20140709).

« C'est, c'est une norme qui a imposé quelque chose. Moi, je pense que ça, ça met de toute façon du formalisme et de la rigueur. Voilà. Formalisme, rigueur et engagements. Derrière, ça met des plans de progrès en place, puisque ce n'est pas statique. Bon. Donc, c'est, c'est une bonne chose » (REP7_DGD_20140722).

« Je pense qu'elle est intéressante et répond aux besoins en termes de structuration, de formalisation. Je pense que c'est vraiment ça l'intérêt » (REP2_COPIL_CORP_20111214).

« La norme, on lui demande mais un petit peu comme toutes les normes de structurer les choses, de nous permettre d'avoir au moins un pense-bête ; ce que je disais tout à l'heure, un fil directeur finalement pour ne pas se tromper. Finalement, essayer d'aller respecter, d'avancer de façon très, très rationnelle » (REP3_COPIL_USI_20111214).

Cette fonction de structuration laisse rapidement la place à une logique de priorisation. La lecture et l'analyse de la norme favorisent le recours à une mise en ordre des thématiques RSE, une hiérarchisation des actions prioritaires au regard du nombre d'actions que la norme recommande de mettre en œuvre :

« C'est d'abord, on n'avait pas d'initiatives, ou un peu éparées. Et ça va nous permettre de mettre de l'ordre dans ce que l'on faisait dans le désordre. Ça amène de la rigueur. Je le vois comme une méthode » (REP9_PDT_20120829).

« Ça va re-prioriser certains sujets. Je vais vous donner un exemple tout simple. On a notre rapport annuel qui sort au mois de juin. J'ai déjà demandé depuis plusieurs mois à la

Troisième partie – Résultats

communication un rapport annuel qui soit structuré sur les chapitres de la norme RSE » (REP13_DG_20110119).

« Maintenant, je pense que ça peut nous faire progresser, nous permettre de dégager des priorités. Parce qu'aujourd'hui, on le voit bien on fait un certain nombre de choses, qui vont plutôt dans le bon sens, mais on n'a pas de priorité particulière en se disant est ce que je fais avancer ça, ça ou ça ? » (REP14_COPIIL_ACT_20101125).

« Parce ce que la difficulté pour nous, c'est que l'on a une masse de projets importants et donc il faut que l'on trouve un niveau de priorité des uns par rapport aux autres » (REP19_COPIIL_CORP_20101125).

La structuration de la démarche RSE, via les principes véhiculés par la norme, joue un rôle de prescription et de contrôle des comportements. La norme ISO 26000 devient un outil de rationalisation de la RSE. Les principes et valeurs ainsi formalisés participent à un mouvement de conformation et de normalisation des comportements individuels et organisationnels. Cela n'est pas sans rappeler la mise en œuvre d'un contrôle par les systèmes de croyances au sens de Simons (1995). Certains collaborateurs sont d'ailleurs dans l'attente de la formalisation de ces principes pour éviter leur transgression :

« Mais on s'est dit, tiens finalement c'est une partie de notre ADN cette chose là, ça pousse nos gens à prendre des initiatives qui vont dans ce sens-là, sauf que ces initiatives on les soutient à 200% mais on ne les contrôle pas, on ne les structure pas, on ne les hiérarchise pas et on ne les communique pas. Voilà c'est tout ça qu'on voudrait régler à travers la RSE » (REP13_DG_20110119).

« Bon, moi, je mettrais plutôt ça comme un référentiel, un guide qui, on va dire, nourrit les comportements et le plan d'action ou qui est le grand cadre qui permet à chaque personne dans l'entreprise qu'on soit au Canada ou en France ou en Slovénie de se situer. Donc tu vois là, le rôle, ce serait plutôt un rôle de cadre et de régulateur dans le champ des actions » (REP12_COPIIL_CORP_20130307).

« ... un peu comme quand on fait du sport, quand on fait un match de foot, il y a des règles. A un moment donné, tout le monde ne gagne pas. Il faut qu'on gagne, mais il faut qu'on suive les règles aussi. C'est à dire qu'en fait, le business doit avoir des règles. Et ces règles, c'est de mesurer et de prendre conscience de son impact. Ça veut pas dire, refuser la compétition » (REP9_PDT_20140709).

Le respect de principes éthiques ne s'applique pas seulement aux comportements des collaborateurs et dirigeants du groupe dans leur environnement professionnel. L'ancrage territorial en milieu rural agit également en dehors du périmètre de l'organisation. Il contribue à maintenir une pression, des exigences dans la sphère publique, comme durant des moments privés, en raison de la fonction occupée. Les principes d'exemplarité et de réputation contraignent parfois des cadres dirigeants à endosser un comportement qu'ils n'auraient peut-être pas dans une situation géographique différente :

« Oui, parce que la frontière entre privé et, et comment dire, et professionnel, est de plus en plus ténue. Et je dirais, que plus on est dirigeant, moins elle l'est » (REP13_DG_20140908).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Voilà. C'est-à-dire que moi, partout où je vais, je suis d'abord le directeur général de Fleury Michon. Et le samedi ou le dimanche. C'est pareil donc. Si pour moi, le samedi et le dimanche, c'est un temps de détente ; c'est un temps de détente sous réserve de ne pas heurter les autres, quoi. C'est... Bon, c'est... Donc, ça nous a amené à préciser tout ça. Donc, moi je pense que là, la démarche est intéressante. Après, bon, nous, on est toujours - comment dire le côté normatif, c'est pas ce qu'on veut mettre en avant » (REP13_DG_20140908).

La flexibilité interprétative de la norme ISO 26000, au sens d'Orlikowski (1992), c'est-à-dire le fait qu'elle autorise une certaine souplesse et latitude d'interprétation, favorise l'atteinte des objectifs lui étant assignés. Cet élément constitue un terrain favorable à une dynamique d'appropriation de la norme :

« J'ai pas vraiment évolué sur la vision de la norme parce que je la connais mieux, bien évidemment, qu'au départ, comme pour la RSE au sens large, mais j'ai pas forcément changé de perception. Ça reste une norme. Je connaissais bien l'ISO 9000 pour l'avoir pratiquée dans différents parcours au préalable. Pour moi, ça reste une norme la 26000. Je suis ni pour ni contre, voilà. C'est un bon outil mais voilà » (REP10_COPIE_ACT_20111214).

« Pour moi, la norme - et ça a toujours été - c'est un outil de travail pour Fleury Michon, ce n'est pas une finalité en soi. Le but pour Fleury Michon ce n'est pas de répondre à la norme, c'est de s'en aider pour avoir les lignes directrices en même temps. C'est pour ça qu'elle a été conçue. Donc c'est vraiment un outil de travail » (REP17_COPIE_ACT_20111214).

« Et que pour moi, l'objectif est supérieur aux moyens qu'on y met. Même si les moyens sont utiles. C'est-à-dire que l'énergie doit être mise sur l'objectif, il y a plus d'énergie qui doit être mise sur l'objectif que sur les moyens » (REP7_DGD_20120829).

« Pour moi c'est un canevas, c'est une grille de lecture. C'est une façon finalement de se challenger. Mais c'est un outil au service d'un objectif. C'est pas l'objectif en soi. Souvent dans les boîtes on dit : « on est 14001, donc on a tout compris ». Mais, enfin c'est ça, ça doit servir à un objectif » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

Enfin, une dernière fonction instrumentale semble être attribuée à l'ISO 26000, lorsque les acteurs projettent sur elle un usage des plus importants pour Fleury Michon. La norme est en effet perçue comme un outil de pérennisation du groupe par adaptation à son environnement. La majorité des acteurs interrogés sont convaincus que l'appropriation de la RSE, à travers le prisme de la norme ISO 26 000, participe au renforcement des conditions de pérennité de l'organisation. Cette justification semble être la source principale de motivation externe ayant présidé à la mise en œuvre de la démarche :

« Enfin, un outil au service de la pérennité de l'entreprise. Ça ne répond pas aux besoins, c'est un outil pour atteindre des objectifs, mais ça ne répond pas à des besoins. Enfin, Fleury Michon n'a pas besoin de la norme ISO 26000 pour vivre. Par contre, la norme ISO 26000 peut être un outil qui l'aide à atteindre les objectifs. Enfin, je suis presque sûre qu'il existe d'autres outils qui nous auraient aidés de la même façon à atteindre les objectifs en matière de RSE » (REP3_COPIE_USI_20111214).

« C'est pour ça que je dis qu'on superpose facilement entreprise Fleury Michon et RSE parce que depuis que je travaille dans le groupe, depuis 2000, j'ai toujours entendu les actionnaires dont la famille Gonnord dire que : le premier objectif c'est la pérennité de l'entreprise. Et dans

Troisième partie – Résultats

la RSE, la première chose, pour moi en tout cas, c'est la pérennité, je veux dire, du monde, en sens large. Et si on l'applique à l'entreprise c'est la survie. C'est : « quels sont aujourd'hui nos modes de fonctionnement et nos organisations qui nous permettront d'exister demain » » (REP10_COPII_ACT_20130123).

« L'intérêt paraît important pour celui qui cherche à pérenniser son entreprise, et à avoir une vision sur long terme. Alors, celui qui cherche à faire « juter » son entreprise pour la revendre dans trois ans, à mon avis il n'y a aucun d'intérêt dans la RSE » (REP14_COPII_ACT_20111214).

« La norme va servir aux projections pour les années à venir, à impulser des projets, faire émerger factuellement si on est en avance sur tel sujet » (REP2_COPII_CORP_20101125).

Dans cette optique de pérennité organisationnelle, la norme, et plus largement la RSE, permettent une prise de recul favorable à la réflexion stratégique :

« Je vais partir en inverse pour l'industrie agroalimentaire. Quand on prend le temps de se poser et finalement on arrive à se poser la question où on doit aller, on a des chances d'apporter des réponses aux questions que l'on s'est posées. Quand on ne prend pas le temps de le faire, c'est un peu les événements qui nous ballotent à droite et à gauche et on subit. Dans un cas, je construis et je mène ma route, ma phase, chacun fixe ses objectifs. Dans l'autre cas, je prends des coups et j'attends qu'il y ait des normes ou des crises qui me transforment. Moi je dis que pour l'agroalimentaire et la démarche RSE, elle est de cet ordre-là, d'être en anticipation pour tracer une route plutôt que de la subir » (REP7_DGD_20120829).

1.2.2. La RSE à l'aune d'enjeux de pouvoir ou la délicate intégration d'une logique de réflexion transversale

Le primat d'une perspective instrumentale dans l'appréhension de la RSE au sein du groupe Fleury-Michon, a pu conduire à sous-estimer les enjeux de pouvoir que portait en germe le déploiement de la norme. De fait, dans une perspective socio-politique, le projet RSE, sans pour autant représenter une menace, est perçu par une minorité d'acteurs comme une entrave à l'exercice de leurs fonctions. Il s'agit principalement de cadres exerçant les responsabilités d'une activité spécifique et s'inscrivant le plus souvent dans une approche verticale. Cette approche verticale fait référence à l'organisation des activités du Groupe par silo. La RSE est expansive et transversale ; son influence s'étend dans les différentes activités et fonctions de l'entreprise. Elle invite les activités du groupe à modifier leur rationalité, et à changer de paradigme dominant, sans toutefois réellement parvenir à s'imposer - du moins durant les trois premières années de l'intervention - en raison notamment de l'absence d'objectifs de résultats et d'un système d'évaluation et d'objectivation financiers.

A ce titre, la norme ISO 26000 devient un outil potentiel de modification des rapports de forces. Elle oblige à repenser les frontières des activités et des fonctions de l'entreprise tout en représentant un outil de conquête de nouveaux espaces d'action. La dimension transversale dans laquelle la norme s'inscrit vient perturber les routines organisationnelles :

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Donc, je crée une dynamique et c'est un travail collectif. Et dans les autres retombées positives de la RSE, c'est l'invitation et l'obligation d'un collectif et de battre une forme d'individualisation de la vie au travail, qui est une retombée sociologique de grande importance, de très grande importance. Parce qu'il y a les retombées directes mais il y a tous les effets collatéraux » (REP7_DGD_20120829).

« On commence à mettre, et moi j'ai mis sur les directeurs d'activité, un objectif humain qui est un objectif d'entraide entre directeurs généraux d'activité. J'ai rien pour le mesurer. Mais je leur demande de donner un coup de main et après, je mesure en ressenti parce que c'est quelque chose de compliqué » (REP7_DGD_20120829).

« Et d'effacer une forme de compétition. Bon, après les actionnaires aussi. Ils sont ok. Privilégions la réussite d'équipe et d'entreprise à de la performance individuelle. C'est une vraie philosophie de système » (REP7_DGD_20120829).

La norme perturbe les logiques économiques dominantes. En externe, elle oblige à repenser les frontières de l'organisation et de sa responsabilité. La RSE contraint les entreprises à s'interroger sur leurs pratiques et les impacts de leurs décisions sur leur environnement. Les problématiques qui en découlent déplacent les centres d'intérêts dans l'organisation :

« Enfin, vendredi, en participant, en écoutant, en partageant, je me disais, ça relève aussi des problématiques qu'on a indépendamment de la RSE. Et ce qui est rassurant, entre guillemets, c'est que les sujets qui viennent, ne viennent que nous conforter sur des difficultés... Je sais pas, c'est pas le mot difficulté, mais des limites de fonctionnement. Et comme je le dis toujours, chaque... Enfin, dans le pilotage il y a trois ans, moi, j'avais pris quelques partis pris sur le pilotage. C'est : pas de ressource dédiée et on traite les sept questions centrales. Moi, je valide plutôt globalement ce mode de fonctionnement toujours. Après il a forcément des inconvénients et des avantages. Les solutions à cent pour cent d'avantages et zéro inconvénient, je les connais pas ou elles sont tellement évidentes qu'on les prend tout de suite » (REP18_COPII_PROJ_20130412).

« Je suis quand même frappé par l'adhésion globale. Il n'y a personne qui se met contre, qui met le bâton dans les roues. Les seuls problèmes, c'est du problème de communication. C'est tout. Ça doit se régler. Mais il y en aura d'autres. Parce que c'est dans l'humain. On travaille ensemble. On est plein de bonnes intentions » (REP7_DGD_20120829).

L'opérationnalisation de la norme met à jour les difficultés de coordination entre les activités et le groupe. Un objet transversal comme la RSE se heurte, lors de son déploiement aux logiques économiques et aux exigences de résultats des activités. Même considérée à un niveau stratégique, et impulsée par la direction, la RSE vient se heurter aux contraintes opérationnelles des activités. La structuration verticale du groupe et le pouvoir alloué aux activités entrent en tension avec la logique de transversalité portée par la norme. De plus, en raison du temps nécessaire à son déploiement, l'ISO 26000 est perçue comme non prioritaire par les activités du groupe :

« Pour moi c'est un vrai bras de levier, au sens que l'on a des directions sectorielles, c'est un vrai projet transversal qui peut amener tout le monde en même temps parce que l'une des difficultés que l'on a dans ce genre d'approche, c'est que la vision des priorités de chaque direction est différente. Et donc emmener tout le monde en même temps au même rythme, c'est pas simple » (REP19_COPII_CORP_20101125).

Troisième partie – Résultats

« Aujourd'hui, on est à un virage du déploiement de la RSE dans l'entreprise. Pour moi, le premier cycle de déploiement est derrière nous. C'est celui qui a commencé symboliquement au mois d'avril 2010 et qui s'est fini fin d'année 2012. C'était un cycle un peu en laboratoire avec des gens impliqués, mais qui étaient en autonomie par rapport à l'appropriation de la norme, par rapport à l'autoévaluation, par rapport à des plans d'actions macro. Le deuxième cycle, on est rentré dedans fin d'année 2012 et ça va consister à impliquer les activités, les « business unit ». Et aujourd'hui, on est en cours, mais c'est un virage très stratégique et qui nécessite d'expliquer, d'accompagner, qui nécessite de la diplomatie et qui crée des tensions » (REP5_COPIE_RSE_20130123).

« Enfin, il y a quand même des questions centrales où on retravaille « vachement » en transversal. Alors des fonctions comme la RH ou comme en nutrition, on a l'habitude, on a les interlocuteurs. Et il y a d'autres fonctions sur lesquelles la transversalité elle est assez nouvelle. Et où finalement, les gens ne savent pas trop jusqu'où ils peuvent aller en termes d'animation de groupe de travail, s'ils peuvent imposer des choses » (REP2_COPIE_CORP_20130614).

Le rôle des directeurs d'activités est central dans l'organisation et le fonctionnement du groupe. Ils se situent entre la direction de l'entreprise et les directeurs d'usine et sont responsables de la production et de la commercialisation des produits relevant du périmètre défini par les activités. Ils représentent un groupe d'intérêts distinct et influencent à ce titre les décisions et leur application dans les unités de production. Leur pouvoir en termes de ressources et de contribution au chiffre d'affaires du Groupe en fait des acteurs-clés par lesquels passe nécessairement le changement. Leurs contributions paraissent donc centrales et essentielles dans les processus de transformation :

« Non, mais c'est une évidence. C'est, c'est que culturellement, historiquement, effectivement, la gouvernance de Fleury Michon, elle est très centrée sur les activités, qui sont maîtres d'œuvre, et à qui on demande des comptes sur, sur un certain nombre d'items qui sont plutôt des items de business et de résultats. Mais... et les structures transverses ont relativement peu de poids et d'influence, si ce n'est de consolidation, d'infos ... Mais il n'y a pas suffisamment de, comment dirais-je, de, elles ne sont pas suffisamment « driver » de la stratégie » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

« Ils sont fondamentaux. C'est-à-dire que le rôle presque plus important que celui de ... Le rôle des managers et des directeurs d'activité est fondamental pour transmettre cette volonté de progrès. Parce que ce n'est pas le ... sinon la procédure ... si c'est une procédure en plus, c'est un rapport de plus dans le tiroir » (REP9_PDT_20120829).

Par exemple, les réactions relatives à la demande de *reporting* extra-financier sur les achats témoignent du manque de ressources et de l'urgence dans laquelle travaillent certains responsables, mais également des tensions que la norme introduit directement dans les routines organisationnelles. Les préoccupations des directeurs d'activités à l'égard des changements sont davantage centrées sur l'organisation et la collaboration (Bareil, 2010). L'introduction de la norme génère des contraintes supplémentaires, obligeant à modifier, voire ajouter des tâches sans que les objectifs de résultats des activités ne soient révisés :

« Ben là, enfin assez rapidement il fait chier quoi. Clairement enfin voilà il fait chier pour un indicateur. C'est quoi ça, j'ai d'autres choses à foutre quoi » (Anonymat).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Et donc dans les réticences que l'on peut rencontrer, il y a les deux à la fois. Il y a des choses qui sont du domaine rationnel, du concret, de l'incompatibilité d'objectif, on va dire. Et puis aussi des réticences de principe qui touchent de l'irrationnel. [...] Comme tout le monde est aussi en prise avec son propre métier, la RSE est une activité je dirais annexe dans le quotidien de chacun » (REP5_COPIIL_RSE_20130123).

« Après, c'est dans la mise en œuvre, par moment, ça peut sembler compliqué en se disant : « finalement »... Je ne sais pas par exemple X qui dit : « on va faire ça », et les gens se disent : « oui, mais attends, il décide de ça au nom de quoi ? Et est-ce qu'il a bien compris mes préoccupations ? » » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

Malgré la création d'un responsable RSE à mi-temps depuis l'année 2012, la diffusion de la norme ISO 26000 ne marque pas pour autant d'avancée dans la démarche sur le court terme. Son appropriation nécessite un accompagnement car la norme est perçue comme une occasion de transformation, de redéfinition des cartes du pouvoir :

« On a l'habitude de travailler de façon transversale, en mode projet. Donc ce n'est pas nouveau. Maintenant, ce ne sera pas un mode de fonctionnement au final. Je pense que demain il faudra un responsable RSE. Il faudra que la RSE parte des activités, clairement. Que ce ne soit pas quelque chose qui soit fait pour produire un rapport une fois par an par un spécialiste. Il faudra que ça fasse parti des réflexes des activités et que ça émerge d'eux-mêmes. Mais il faudra un émulateur, un coordinateur dont ce sera la fonction numéro un. Aujourd'hui on n'a pas identifié cette personne. On ne l'a pas encore nommée. On a des idées sur des futurs porteurs de ce projet. Mais tant que ce poste... tant que le comité n'a pas fait son premier rapport RSE et que l'on n'a pas été noté pour la première fois, et que l'on n'a pas nommé le responsable RSE, on est encore un peu patients [...]. Si on veut qu'il y ait appropriation, il vaut mieux qu'ils le fassent eux-mêmes. Il faut que le projet soit fait avec les gens. Et donc il faut qu'on prenne du temps. Et en prenant du temps, on risque de décevoir des attentes et de faire que le projet, ils disent « et bien financement qu'est-ce qu'il en sort ? ». Et c'est pour ça quand vous parliez de déception, le tempo est important. Il ne faut pas qu'il soit trop long et en même temps il faut prendre le temps » (REP9_PDT_20120829).

L'absence d'association des différentes activités lors des deux premières années du projet, et plus spécifiquement aux plans d'action découlant de l'auto-évaluation génère des incompréhensions et des tensions entre les membres du Copil et les activités. Le manque d'implication sur le projet et la non-participation ne signifient pas pour autant une mise à l'écart - le projet a vocation à s'étendre progressivement - mais plutôt une absence de représentation, de défense des intérêts des activités au profit d'une primauté accordée au groupe. Plus largement, la norme met en lumière les difficultés nées de l'interaction entre le Copil et le reste de l'organisation. Cette situation révèle un paradoxe : la RSE constitue à la fois un point d'ancrage pour renouveler la vision stratégique mais aussi une contrainte venant perturber une vision stratégique stabilisée et explicite. Cette tension entre stabilité et changement, entre le stratégique et l'opérationnel, trouve à s'exprimer dans les verbatim suivants :

« A mon avis, les directions générales d'activité ne sont pas suffisamment impliquées. Et quand on ne les implique pas, ban ça ne rentre pas forcément dans leur objectif d'activité » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).

Troisième partie – Résultats

« On sature. Et je pense que justement, on s'est un peu trop refermé sur le comité de pilotage et qu'on ne s'ouvre pas assez comme on a pu le faire sur l'auto évaluation, sur les opérationnels. Et puis on voit aussi qu'on se cherche au niveau de la stratégie, au niveau du comité de direction groupe, entre les activités. On ne trouve pas encore bien l'engrenage » (REP1_COPII_USI_20130214).

« ... je pense que la RSE, ceux qui en sont convaincus font ce qu'il faut pour essayer de faire avancer les choses. Mais le fait que le pilotage ne soit pas assez au sein du comité de direction Groupe, à mon avis, entraîne forcément le fait de dire qu'à un moment donné il y a des décisions qui arrivent comme ça, on ne sait pas pourquoi et donc il y a forcément pour certains un sentiment de rejet. Et je crois que la RSE devrait plus repartir de la stratégie du groupe, du partage de cette stratégie au niveau du comité de direction groupe. Et que derrière dans chaque activité, on s'en préoccupe. Qu'après, qu'il y ait une personne en transversal qui vérifie un certain nombre de choses dans l'avancement, dans le fait qu'on soit bien en phase avec la stratégie de départ, ça me semble bien. Mais qu'à un moment donné, il y ait une cellule autour qui puisse dire : « voilà, c'est ça qu'il faut mettre en place. C'est ça qu'il faut faire », je pense que dans le mode de fonctionnement Fleury Michon, ça entraînera des frictions » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

Cette situation révèle également les différences existantes entre les activités. Au contact du terrain, la structure du Groupe révèle l'existence de sous-cultures liées aux activités du Groupe et donc à ses produits :

« Moi je comprends que l'entreprise veuille le faire à un moment donné, pour canaliser un peu tout ce qui est fait et voir vers quoi il faut aller. Après c'est vrai qu'on voit par le traiteur qu'il y a peut-être plus de, comme je disais tout à l'heure, un noyau dur de consommateurs, et d'avoir besoin de plus de relations avec ce type de consommateurs qui ne sont pas très nombreux. Enfin, c'est pas des millions de personnes. Alors que nous en charcuterie c'est très différent. On est plutôt sur une masse de personnes. On va pas s'amuser à faire un fichier pour les mecs qui achètent une tranche de jambon, sinon on s'en sortirait pas. Donc on n'a pas tout à fait la même approche aujourd'hui entre le traiteur et la charcuterie. Je pense que le traiteur est beaucoup plus sensible à un certain nombre de choses, notamment de groupe conso, de choses comme ça » (REP14_COPII_ACT_20101125).

Par ailleurs, le projet RSE peut paraître intrusif pour des fonctions *corporate*. Certains pilotes éprouvent même la sensation de ne plus maîtriser une partie du périmètre de leur mission :

« Donc moi, comme il y a déjà un groupe qui travaille là-dessus, dans lequel je suis d'ailleurs, mais du coup je n'ai pas retravaillé au niveau du groupe, cette dynamique qui fait qu'on passe d'une charte nutritionnelle à une charte d'alimentation durable.... Et donc ça me sert et ça me dessert, c'est-à-dire que ça me permet de montrer aux gens que c'est vraiment ça qu'il faut faire. En même temps, ça me dessert dans le sens où j'ai plus la main directement là-dessus » (REP2_COPII_CORP_20130614).

Une pause est venue interrompre la dynamique du processus après la phase d'auto-évaluation, lorsque les effets du projet commençaient à toucher la partie opérationnelle de l'entreprise. Les blocages trouvent leur source dans les répercussions des actions liées aux axes stratégiques définis par le comité de pilotage et une partie des cadres réunis en séminaire :

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Moi j'y crois, je pense que c'est... j'y crois beaucoup. Après dans le fonctionnement, je pense que ce n'est pas du fonctionnement adapté. Donc, il faut être hyper-vigilant parce que sur la finalité on est tous d'accord, après les moyens font que... je trouve que ça bloque. Finalement, je pense qu'il y a des risques de capotage plutôt que d'autres choses, donc la réorganisation c'est un peu ce qui a été évoqué lors du dernier Copil » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).

« Avec la réintroduction du rôle des DG [d'activité], c'est hyper important. La difficulté, c'est que ce sont des sujets transversaux donc c'est ça en plus pour les équipes qui ont déjà des trucs à faire. Il faut que ça rentre dans... enfin à mon avis, la clé de la réussite c'est qu'il faut que ça rentre dans les us et coutumes, dans les procédures, dans les fonctionnements actuels. Il ne faut pas en rajouter une couche, on le sent depuis longtemps » (REP2_COPIIL_CORP_20130614).

La création des postes de responsable RSE et de directeur marketing stratégique, conjuguée à la modification des structures de gouvernance comme le Comité exécutif et le Comité RSE en Conseil d'administration, ont contribué à déstabiliser l'organisation verticale des activités pour insuffler davantage de transversalité dans le groupe. La difficulté réside désormais dans la recherche de la bonne articulation entre les impératifs singuliers des activités et le réaligement sur une logique de groupe, tout en atténuant les résistances engendrées par ces modifications :

« Et la création de mon poste c'est ça. C'est un peu dur, parce que c'est contre culturel mais, mais tout le monde a conscience que c'est nécessaire » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

« ...parce que sur le fond, moi ce que j'ai cherché, c'était plus de trouver des gens qui étaient capables de travailler en projet et de dépasser leurs fonctions. Oui, c'est ça qui est important. Alors il se trouve, puis c'est plutôt rassurant, que dedans, il y avait les deux directeurs d'activités France. Heureusement, parce que si j'avais pas pu les mettre là, ça posait quand même un problème. Si, au moment où on veut développer ce type de projet, je sens pas capables les deux directeurs généraux de la France de pouvoir faire ça, il y a un problème d'adéquation par rapport aux compétences. Ce n'est pas le cas. [...] Donc, c'est une équipe réduite qui va porter ce projet, hein. Donc, ça nous amène à modifier l'organisation du groupe. Parce qu'on s'est dit, au comité de direction, on est à la fois trop nombreux pour pouvoir traiter ce genre de sujet. Hein, c'est à dire que... Et, et surtout, moi ce que je voulais, c'était une équipe qui aille au-delà de ses prérogatives quotidiennes. Ce qui n'est pas le cas au comité de direction. Au comité de direction, il y a quand même, chacun, la DRH est là pour représenter les RH » (REP13_DG_20140908).

« Mais, on s'était dit, le comité de pilotage c'était bien pour lancer la démarche. On a ressenti, au bout d'un moment, qu'il fallait passer ça au comité de direction, mais finalement, on ne savait pas trop quoi passer [...] Maintenant, le chef de projet RSE, c'est le Comex. Voilà, c'est... Parce que, je crois qu'on a manqué un peu d'animateurs de la démarche. C'est pas facile » (REP13_DG_20140908).

Des pressions externes et multiples se manifestent également par l'intermédiaire des parties prenantes. Aux yeux des cadres, l'importance de la relation client se manifeste bien évidemment avant la prise en compte des autres parties prenantes ; cela peut constituer un frein à l'intégration de préoccupations RSE à la relation commerciale :

« Sur le social, sur l'environnemental. Sur les clients, c'est en train de bouger au fur et à mesure qu'on reçoit des appels d'offres sur les MDD ou sur de la restauration, les commerciaux s'inquiètent parce qu'ils voient arriver des engagements à signer en disant « holà mais ça va au-delà du cahier des charges produit, donc je signe pas tout de suite déjà, je me mouille pas

Troisième partie – Résultats

parce que là quand je regarde la liste des engagements qu'on demande à l'entreprise de prendre, moi commercial, même si je suis responsable du compte, je signe pas ou je signe pas tout seul ». Donc on voit bien que ça commence à faire bouger un peu les lignes et on sait bien que chez nous, quand c'est le commercial qui commence à bouger, c'est un accélérateur conséquent. Et certains distributeurs vont forcément me faire bouger » (REP5_COPIE_RSE_20130123).

« L'appliquer en externe, à mon avis, va avoir un impact à la fois sur les parties en aval, on va dire, clients, sociétés civiles et aussi sur l'amont, sur tout ce qui est filière fournisseur parce que les gens vont, je pense, mieux percevoir. Alors ça veut pas dire qu'ils ont pas perçu notre engagement, mais le fait de l'exprimer plus clairement, va sans doute poser des questions, susciter l'intérêt aussi des gens, voire la convoitise hein, parce que je dirais, il y a beaucoup de problématiques financières » (REP10_COPIE_ACT_20111214).

Même si certains responsables comprennent l'intérêt du concept de parties prenantes, son usage se résume trop souvent à une problématique de communication. La relation avec les parties prenantes demeure ainsi appréhendée dans une vision essentiellement utilitariste, alors que la RSE l'anvisage dans une relation partenariale :

« Donc ça, ça va nous aider vraiment à travailler avec nos parties prenantes sur la visibilité : dans quelle mesure Fleury Michon aide ? Pourquoi ? C'est quoi les « valeurs d'entreprise » ? Qu'est-ce qu'on veut défendre ? Etc. Et donc, on va avoir une communication beaucoup plus claire et transparente envers nos parties prenantes, moi je trouve ça très bien » (REP2_COPIE_CORP_20130614).

« On a tendance à avoir une vision très, oui, nombriliste, très positive de l'entreprise quand on est en interne. Et c'est vrai que l'image de l'entreprise est aussi, on va dire globalement positive. Mais du coup, si tu veux, en restant dans ce truc-là, je pense qu'on s'affranchit de choses qui sont perçues bien différemment dans certains points » (REP19_COPIE_CORP_20130306).

« Je trouve que les parties prenantes, c'est rester assez peu... On en a fait peu de choses et puis on n'est pas allé loin. Il y a eu des freins, il y a eu des trucs et puis il y a une certaine réserve de ceux qui ont été interrogés » (REP19_COPIE_CORP_20130306).

Une autre vision de la pression exercée par les parties prenantes sur Fleury Michon se matérialise par l'intermédiaire des investisseurs. Les acteurs-clés des milieux ISR¹²⁷, comme les agences de notations financières et extra-financières, émettent des avis et des classements qui vont orienter les décisions des investisseurs. Ce type de notation contraint les entreprises souhaitant intégrer ces fonds ISR à adopter des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans leur gestion financière :

« Parce qu'on a bien compris les annonces de notation, on a bien compris qu'être une entreprise socialement reconnue comme on peut passer dans certains... comment, fonds qui vont acheter des capitaux etc., ça j'ai très bien compris » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

« Je comprends que l'entreprise, à partir du moment où on est sur le marché de bourse, qu'on s'intéresse particulièrement à ce dossier. On serait en capital fermé, ce ne serait pas une priorité, une urgence à aller dans la RSE. Quand on fait appel à la bourse et aux capitaux publics, il faut aussi émettre beaucoup plus d'informations et répondre aux questions des

¹²⁷ Investissement Socialement Responsable

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

investisseurs. [...] Je pense que c'est plus pour moi une question parce qu'on est en bourse, parce qu'on a des questions, des investisseurs qui veulent investir socialement responsable » (REP14_COPII_ACT_20101125).

La norme représente également un outil de communication, voire d'influence pour certains acteurs, dont la fonction est orientée vers les clients et les consommateurs qui sont les principales parties prenantes, avec les actionnaires et les salariés. L'ISO 26000 est appréhendée dans une dimension marketing et commerciale assurant une légitimité à la marque. Le renforcement de cette relation s'explique par la difficulté à prendre en compte les attentes des parties prenantes se trouvant en dehors de la chaîne de valeur. Pour Fleury Michon, la norme permet de trouver un espace d'opportunités accentuant la différenciation du groupe :

« Ouais, parce que je pense que l'intérêt c'est de pouvoir communiquer. C'est-à-dire qu'il faut que ça nous serve à nous rapprocher des consommateurs puisque ce qu'on cherche avec la marque, c'est quand même se rapprocher des consommateurs ; avoir plus de proximité ; créer plus d'émotions avec la marque. C'est ce qu'on travaille en publicité. Mais il faut qu'aussi ça se traduise, je dirais, par d'autres axes que la publicité. Notamment quoi, tous les engagements qu'on va prendre au niveau de la RSE, c'est aussi un moyen, je dirais, de se rapprocher du consommateur et de lui montrer, évidemment, qu'on est attentif aussi à ses attentes » (REP14_COPII_ACT_20130306).

« La norme permet d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et son indice de confiance » (REP2_COPII_CORP_20101125).

« Disons que... Non mais c'est une, comment dirais-je, c'est une espèce de, de, de sceau d'authenticité. C'est, c'est la signature si vous voulez, qui fait que ça donne de la crédibilité » (REP15_ADM_20130212).

« Pour nous c'est stratégique, c'est vraiment fondamental. Ce n'est pas un projet marketing histoire de dire « c'est à la mode, on va aller se mettre un peu de vernis RSE ». On a vraiment la conviction que c'est un élément déterminant de notre réussite future » (REP13_DG_20110119).

1.2.3. L'apprentissage d'un projet collectif

Si la fonction de *conformation* (Moison, 1997) s'apprécie sous l'angle de la perspective instrumentale, la fonction d'*exploration* de la norme ISO 26000 vise à *créer et propager du savoir*. La norme ISO 26000 est ici destinée à aider Fleury Michon à intégrer une gestion socialement responsable dans son fonctionnement.

Dans cette perspective cognitive, la norme ISO 26000 est envisagée comme un support individuel et collectif d'apprentissage de la RSE. La capacité des acteurs, sur la base de l'outil, à construire, diffuser et partager des valeurs et une vision, stimule les apprentissages :

« Sur la norme en temps quel telle, je pense que tous, les uns les autres, y compris la direction générale, s'y sont bien retrouvés, donc il n'y a pas de remise en question. Mais la norme n'a pas été décisive. C'est le concept de RSE qui a été décisif » (REP5_COPII_RSE_20130123).

« L'enjeu, déjà, c'est de faire comprendre, accepter, faire en sorte que les salariés adhèrent à ce sujet-là » (REP2_COPII_CORP_20111214).

Troisième partie – Résultats

«... il y a certainement la nécessité de commencer par la base. C'est-à-dire de faire en sorte que tout le monde, sur le terrain, puisse identifier à son niveau une, deux, trois, cinq ou dix choses, quotidiennes ou hebdomadaires, etc. Je veux pas dire qu'ils sont labellisés RSE mais qu'ils tombent dans le domaine du sujet RSE que le groupe a commencé à travailler. En disant : « ben oui voilà, maintenant je commence à comprendre avec mes mots à moi, avec ce que je vois sur le terrain, ce que la RSE veut dire et ce qu'on essaye de m'expliquer avec des mots savants, etc. ou de loin » (REP10_COPIIL_ACT_20130123).

Au-delà de l'importance pédagogique, la démarche consiste également à faire progresser l'organisation dans sa responsabilité, selon une démarche d'amélioration continue qui n'est pas sans rappeler les systèmes de management par la qualité et une forme d'apprentissage à simple boucle (Argyris et Schön, 2002) :

« Mais en tout cas, ça nous oblige à nous ouvrir sur le monde, et à le voir. Et à voir nos limites ; en être conscients. » (REP9_PDT_20120829).

« Sachant qu'historiquement, ça nous a aussi permis de nous élargir à d'autres domaines, parce qu'on était très, très focalisés progrès social, dialogue social. C'était vraiment notre prisme. Qu'on doit garder, qu'on va évidemment... Sur lequel il faut continuer à progresser, mais ça nous a permis d'aller sur d'autres domaines, que simplement le social » (REP9_PDT_20140709).

« Donc aujourd'hui, elle nous sert encore quand on commence à vouloir bâtir un plan d'action surtout sur des thématiques qui sont encore un peu je dirais, culturellement éloignées, de nos préoccupations. Par exemple les droits de l'Homme, non pas qu'on ne soit pas préoccupé pas les droits de l'Homme, mais Fleury Michon, entreprise française vendéenne, se pose peu de questions sur les droits de l'Homme. Quand on commence à dézoomer et à voir nos partenaires, nos fournisseurs, nos sous-traitants, là on commence à se dire : « ah, oui, effectivement si c'est pas nous, mais ça peut être les autres » » (REP10_COPIIL_ACT_20130123).

Lors des trois premières années, cette logique de progression n'a cependant pas permis de dépasser un apprentissage en simple boucle, principalement en raison du contexte restreint dans lequel s'est déroulé le projet ; mais également de la forte résonance entre la norme et la culture interne de Fleury Michon. Paradoxalement, la faible distance entre les principes véhiculés par la norme et la culture interne de Fleury Michon n'incite pas l'organisation à modifier ses cadres de référence. L'apprentissage en double boucle a réellement commencé à s'inscrire dans le fonctionnement de l'entreprise lors des quatrième et cinquième années, à l'occasion de la modification des structures de gouvernance et lorsque la question de l'intégration stratégique de la RSE. En début de projet, les difficultés apparues ont été relatives à la norme elle-même, issues des perceptions déjà évoquées (cf. section 1.1.) :

« Les gens n'ont pas compris. Elle était trop scolaire » (REP9_PDT_20140709).

« C'est ce que je disais. Ça va être compliqué, enfin, on va avoir des difficultés parce qu'elle est quand même assez imposante. Enfin, ça traite tous les sujets. En plus, il y a ces histoires de question centrale, domaine d'action, etc. Il y a des choses qui ne sont pas forcément adaptées aux activités de Fleury Michon » (REP17_COPIIL_20111214).

« Cela demande un travail de bonne compréhension qui n'est pas exempt de risques d'interprétation » (REP18_COPIIL_PROJ_20101125).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Non c'est pas une contrainte mais si c'est tellement vague à moment donné, bon, c'est que, bon chacun y voit un peu ce qu'il veut quoi, à un moment donné donc... Moi, ça m'a gêné un peu quand on la lisait... Quand on la lisait deux fois, ça va. Puis la lire une troisième fois... Je trouve que c'est pas facilement accessible, voilà. Il faut un traducteur quoi. A côté il faut un traducteur » (REP14_COPIIL_ACT_20130306).

La norme permet d'abord la création d'un langage commun sur lequel va pouvoir s'appuyer l'apprentissage. L'ISO 26000 représente une *norme-définition* (Billaudot, 2011) sur laquelle les acteurs recherchent des éléments de compréhension. Les lignes directrices font office de langage commun, de répertoire partagé, aidant les acteurs à se représenter la RSE et à construire le sens de leur propre démarche RSE :

« Ça structure la pensée donc la compréhension mutuelle, oui » (REP12_COPIIL_CORP_20130307).

« C'est une structure de la RSE. C'est une grille de lecture. C'est une norme qui n'est pas certifiable. Donc au final, c'est différent des autres normes qu'on a en interne. Donc c'est plutôt un langage commun et une structure. C'est ça le résumé » (REP12_COPIIL_CORP_20111214).

« Sur la démarche, la structure de la démarche, l'équipe RSE apporte la méthodologie et l'éclairage de la norme. Elle nous amène, on va dire des exemples pratiques. Donc c'est plutôt intéressant de construire, comme ça on voit ce qui... Et sur le point sur lequel on discute, c'est plutôt le langage commun et la compréhension de groupe » (REP12_COPIIL_CORP_20111214).

« On est partis d'une phase de démarrage, on apprenait beaucoup la RSE. Là maintenant, on commence un peu à la dominer et à vraiment avancer pas à pas dans un schéma qu'on est en train de se donner. Donc, sur le chemin parcouru, je dirai qu'on est en... on s'est bien approprié le sujet et que maintenant, on est dans une phase de transmission du projet aux équipes opérationnelles du groupe. Là, il faut vraiment qu'on fasse migrer le sujet RSE du groupe de spécialistes à une démarche globale du groupe Fleury Michon » (REP10_COPIIL_ACT_20111214).

La norme participe également, au-delà du questionnement de la démarche RSE, à une prise de conscience favorable à l'appropriation. Elle autorise une dynamique de rapprochement entre les collaborateurs issus des différentes activités du groupe. L'ISO 26000 instaure ainsi une compréhension partagée de la RSE, inter-activités, facilitant l'approfondissement ultérieur de la réflexion et sa contextualisation :

« On va pouvoir utiliser sans doute des formes contractuelles, des vocabulaires, expliquer les choses beaucoup plus clairement avec la norme que si on l'avait fait tout seul, comme j'ai déjà commencé à le faire avec certains fournisseurs. On arrivera sans doute à mieux expliquer les choses et à restituer notre action non pas simplement Fleury Michon avec X ou Y, mais Fleury Michon dans le monde, avec sa vision de l'action du Groupe auprès de X ou Y » (REP10_COPIIL_ACT_20101125).

« Oui, ça fait se poser des questions. C'est le gros avantage. C'est plus un outil pour se faire poser des questions et structurer les choses, que pour communiquer le sens de la démarche RSE » (REP9_PDT_201407009).

Troisième partie – Résultats

« Après je sens bien que dans les difficultés que l'on a, c'est de faire comprendre la démarche et la rendre digeste dans le cadre dans lequel on est, une entreprise agro-alimentaire dans un environnement français et la traduire de manière très concrète et opérationnelle par rapport aux questions centrales » (REP18_COPII_PROJ_20101125).

« On ne le fait pas toujours bien. Moi, je le dis. Mais je pense qu'aujourd'hui dans nos équipes, avec ce qu'on a mis en place dans l'ISO, même si au début, ça a embêté un peu tout le monde, je pense que petit à petit, il y a une vraie prise de conscience. Et on est de plus en plus tournés vers ce sujet-là. Et entre guillemets, par moment, finalement on ne parle même pas de RSE, on le fait sans le savoir quoi. Mais c'est une préoccupation en tout cas. Moi, j'en ai la préoccupation. Mes équipes, ce n'est pas toujours traduit par le mot RSE derrière. Donc ils savent que cet indicateur-là, il fait partie des indicateurs importants » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

La norme ISO 26000 est un outil qui permet de nommer les actions de responsabilité sociétale déjà existantes dans l'entreprise et de les rendre visibles. D'une certaine manière, l'outil de gestion ne fonctionne plus ici comme une 'technologie invisible' pour reprendre l'expression de Michel Berry (1983) mais comme un vecteur qui rend visible des pratiques et des comportements socialement responsables. Cette situation correspond à un mouvement d'externalisation des savoirs tacites au sens de Nonaka (1994). A ce titre, elle crée des nouveaux espaces organisationnels transverses de partage de connaissances, comme le Copil et les groupes de travail thématiques (cf. chapitre 4, section 3.1). La norme permet de prendre conscience des enjeux et des difficultés d'intégration de la RSE et de les formuler lors des réunions d'avancement du projet. Dans le cadre de la perspective cognitive, l'appropriation de la RSE participe à la modification des attitudes et des comportements. La norme joue un rôle de sensibilisation et de formation dans le cadre du comité de pilotage. Elle endosse une fonction de simplification du réel, de réduction de la complexité perçue, indispensable pour saisir le contenu et l'étendue de la RSE et ainsi assurer son assimilation par les individus. Le besoin d'appropriation des acteurs passe par la maîtrise du vocabulaire spécifique à la norme. À cet égard l'équipe de chercheurs-intervenants a pu jouer un rôle important dans la contextualisation d'une norme jugée abstraite et inapplicable en l'état.

Cette situation révèle la nécessité d'asseoir localement la portée de la norme et d'en extraire une connaissance située pour diffuser un apprentissage utile aux acteurs. Comme le souligne Blandin (2002), dans le registre de la sociologie des objets, il importe de *« considérer les usages comme des « connaissances » et leurs processus de diffusion comme des processus d'apprentissage »* (Blandin, 2002, p. 46). Dans ce registre cognitif, l'outil ISO 26000 représente un objet de connaissance et génère des savoirs locaux utiles à son appropriation. Pour illustrer notre propos, nous développons un exemple portant sur les conséquences de l'élaboration d'une charte éthique :

« C'est un processus assez long. Mais, mais qui était une charte éthique et qui a débouché finalement, aussi, sur une charte comportement, comportementale. En disant, finalement, bon l'éthique c'est une chose. Mais finalement, au départ, ce que voulaient les gens, c'était « ce que j'ai le droit de faire et ce que j'ai pas le droit de faire ». Mais, c'est bien plus compliqué que ça. Donc c'est un peu comme la nourriture, la nutrition. C'est-à-dire que, la question c'est, c'est, c'est pas ce que j'ai le droit ou pas le droit de faire. C'est, c'est connaître les principes qui me permettent d'agir et de prendre des décisions en toute connaissance de cause. C'est ça. C'est

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

pour ça, je dis, le truc tricolore, ça sert à rien. C'est, c'est... en tout cas, c'est pas la bonne mesure. Bon. Et donc, ça nous a amené à discuter, sur des choses qu'on n'avait encore pas souvent discuté dans le groupe, sur comment on se comporte vis-à-vis de nos fournisseurs ? Comment on se comporte même entre nous ? Comment on doit se tenir... Moi, j'ai même évoqué des cas de vacances et des choses comme ça. C'est-à-dire de l'image qu'on représente... De l'image que nous avons en, comment dire... » (REP13_DG_20140908).

Dans cette dynamique d'apprentissage, la norme favorise la collaboration, les échanges et discussions entre acteurs, obligeant à sortir des logiques de silo qui caractérisent le fonctionnement organisationnel et à intégrer les disparités de perception et d'usage entre acteurs. Comme le souligne Brun (2009), le groupe provoque une émulation progressive de l'apprentissage : « *Pour combattre nos routines cognitives, la représentation groupale qui consiste à concevoir le groupe comme une somme dynamique d'interrelations individuelles, où chaque personne apporte ses propres représentations, son sens de l'action, ses valeurs, sa quête d'identité, ses connaissances... est à privilégier* » (Brun, 2009, pp. 20-21). La dynamique collective déclenche un processus progressif et spécifique de réflexion, d'interprétation et d'implication chez chacun des membres du groupe, générant ainsi un processus d'acquisition de connaissances (*Ibid.*).

L'intégration de la norme ISO 26000 donne l'occasion à des espaces de dialogue et de négociation de prendre corps pour réfléchir à l'appropriation de la RSE, et ce avant le déploiement de la norme. Ces *espaces de discussion* (Detchessahar, 2013) sont l'opportunité d'un temps de partage et de réflexion sur la responsabilité de l'entreprise, fondant une représentation sociale partagée et contextualisée de la RSE. Les effets de cette phase d'apprentissage sur la dynamique organisationnelle du changement sont importants ; c'est l'impulsion sur laquelle reposera la dynamique de changement ultérieure. La progression dans la démarche RSE amène par ailleurs les dirigeants à concevoir l'apprentissage dans une relation extra-organisationnelle avec certaines parties prenantes :

« Et en s'exposant à la critique, on le fait pour être dans une démarche de progrès et d'ouverture. Donc on attend beaucoup de ça. Et en même temps j'espère que ce ne sera pas non plus un électrochoc qui va nous déstabiliser et nous faire perdre confiance en nous-mêmes. Parce que ce qu'on fait déjà de bien, il faut continuer à les faire. Mais ce que j'espère, c'est une certaine ouverture à l'extérieur qui va nous mettre dans une exigence encore plus forte et nous aidera à être un employeur de plus en plus... Véritablement un bon employeur et perçu comme tel » (REP9_PDT_20120829).

Enfin, un dernier effet de la norme dans cette vision cognitive de l'appropriation, tient au besoin éprouvé par le groupe de formaliser des représentations de la RSE pour les partager. Le fonctionnement oral et réactif de l'ancienne PME qu'était Fleury Michon se retrouve à nouveau mis en tension par l'arrivée d'une nouvelle norme. Boiral (2008) a antérieurement souligné ce phénomène : « *Les normes ISO privilégient un mode de gestion formalisé et systématique qui est au départ adapté aux entreprises formelles, en particulier les grandes organisations* » (Boiral, 2008, p. 54). Ainsi, l'ISO 26000 devient progressivement un révélateur des lacunes et des lignes de force de l'organisation. La norme joue à ce titre, la fonction d'un outil d'investigation du fonctionnement organisationnel (Moison, 1997) :

Troisième partie – Résultats

« Après, ça nous oblige parce qu'on n'est pas trop dans la formalisation, qui est à un niveau de l'entreprise, donc ça nous oblige à formaliser les choses. Parce qu'on reste quand même dans une culture du verbal, on a beau ; on ne se refait pas. Donc ça nous donne un cadre par rapport à ça » (REP12_COPIIL_CORP_20130307).

« Oui, ça nomme ce qu'on ne nommait pas avant. Et ça améliore, on va dire, globalement l'orientation. En fait, ça les ... Enfin je ne suis pas sûr que ça les révolutionne. C'est une autre vue d'esprit dans l'analyse. Par exemple, les questions de l'environnement, on va se les poser de façon plus structurée. On les avait déjà avant, mais du coup, ça les structure. Je le vois plus sous cet angle-là » (REP12_COPIIL_CORP_20130307).

« Une fois, une fois qu'on va un peu plus loin et qu'on met..., alors c'est, c'est, c'est un peu se faire violence, par rapport à notre histoire, qui a tendance à s'estomper. Mais, on était, on était d'une tradition orale et on passe à une tradition écrite [...]. C'est une norme qui a imposé quelque chose. Moi, je pense que ça, ça met de toute façon du formalisme et de la rigueur. Voilà. Formalisme, rigueur et engagements » (REP7_DGD_20140722).

« Et ce que les gens attendent ce n'est pas un changement culturel, parce que la culture elle est là. C'est le fait d'avoir des guides normés, d'avoir une démarche de progrès qui soit formalisée. Aujourd'hui, on ne formalise pas. Donc c'est ça que les gens attendent, de dire « ah, c'est super, on va mettre des échelles de progrès, etc. ». Et on va pouvoir comprendre un peu, on va pouvoir en parler de façon plus professionnelle qu'on le fait, aujourd'hui qui sont désordonnés » (REP9_PDT_20120829).

1.2.4. Le renforcement d'une singularité culturelle

Par-delà un usage purement instrumental, les valeurs et principes contenus dans l'ISO 26000 nous amènent à considérer l'appropriation de la norme comme participant également à une dimension symbolique. Cela signifie, entre autres, que l'acteur attribue à la RSE un sens qui dépasse le rapport contractuel le liant à son employeur.

Dans le contexte propre à Fleury Michon, l'ISO 26000 est un outil qui apporte du sens dans un univers social professionnel axé sur le collectif. Aux yeux de certains responsables, l'ISO 26000 conduit à une voix alternative, un paradigme qui permet de sortir de la crise de sens qui existe dans les organisations et plus largement dans la société. Elle favorise la prise de recul et le questionnement sur le sens des actions engagées : quelle est la valeur et le sens du travail en général ; de mon travail en particulier ? À quoi sert l'activité collective et organisée ? Quelle est la finalité d'une entreprise ?

Dans ce registre, la RSE crée du sens pour les individus qui vont ensuite le redistribuer dans l'organisation. Cet univers symbolique se matérialise sous la forme de processus de *sensemaking* et de *sensegiving* (Weick, 1995) renforçant les convictions de la direction et assurant le partage d'une vision, de valeurs et d'une culture d'entreprise.

La création de sens (*sensemaking*) est un processus rétrospectif par lequel les acteurs donnent du sens aux situations ambiguës et équivoques auxquels ils s'affrontent en sélectionnant et *réarrangeant* certains éléments de leur environnement (Weick, 1995, p.17). Il permet de comprendre comment le Groupe construit la RSE à partir de son identité et de la justification de ses actions. Il s'inscrit dans la formalisation des pratiques et actions engagées par l'entreprise, qui existaient jusqu'alors dans un registre tacite. Dans le cas Fleury Michon, le

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

sensemaking trouve un terrain privilégié dans la conception et les pratiques éthiques des affaires :

« On a vu des opportunités de se dire dans ce monde de sauvages où personne ne respecte plus rien, on peut montrer qu'une entreprise qui a un comportement plus responsable, finalement peut réussir et donner envie » (REP13_DG_20110119).

« Si la RSE est l'occasion pour toutes les entreprises de s'interroger sur le sens des choses et puis l'équilibre des choses, on aura fait un gros bout de chemin » (REP7_DGD_20120829).

« Alors que là, on revient à l'essentiel de « à quoi sert mon entreprise », est-ce qu'elle sert à quelque chose, ou quelle vision j'en ai » (REP13_DG_20110119).

« Donc, c'est quelque chose qu'il faut construire ensemble, ça c'est sûr. Que, que d'avoir quelque chose qui nous aide à formaliser, donne forcément du sens. On est obligé de mettre le sens des choses » (REP7_DGD_20140722).

« Je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises qui ont des difficultés aujourd'hui parce qu'elles ont perdu leur sens, leur âme, ce n'est plus qu'un attroupement de gens qui ne savent plus à quoi ils servent et qui sont terrorisés, et la confiance n'est pas là. Si vous venez tous les matins la peur au ventre, comment voulez-vous être bon au boulot ? C'est impossible » (REP13_DG_20110119).

« ...c'est que ça peut nous donner par la mobilisation que ça crée du sens aux choses. Parce qu'il peut y avoir un sens : notre survie ne passe que par un taux de rentabilité de deux à trois pour cent de marge nette et puis on décrète que c'est cinq pour cent. Puis, on convoque les gens : « Voilà. Les gars, vous serez jugés, puis si vous n'êtes pas dans les cinq pour cent, vous êtes virés. » Ça, c'est un modèle. L'autre modèle, c'est le sens des choses. [...] On peut avoir la conviction que l'entreprise sera plus forte, plus rapide et plus riche à la fin. Et elle gagnera plus d'argent et elle en fera participer, elle en fera bénéficier son personnel. C'est un postulat » (REP7_DGD_20120829).

Le déploiement de la démarche RSE s'appuie également sur un processus de *sensegiving* visant à diffuser les valeurs en lien avec la RSE et à focaliser l'attention des acteurs organisationnels :

« En tout cas il faut que ça se mette en équation. Et le « vivre ensemble », l'apprentissage du « vivre ensemble » et d'inventer un nouveau modèle de société qui prend en compte les besoins et les attentes de tout le monde de façon plus juste [...]. La RSE peut y contribuer » (REP7_DGD_20120829).

« Et aujourd'hui je pense que c'est redonner du sens à tout ça et re-hiérarchiser quelque part. Et ça, ça peut être un changement important » (REP13_DG_20110119).

Le *sensegiving* se comprend également comme un moyen de consolidation et de transition utilisé pour passer d'une logique d'activité à une culture groupe prenant en compte la marque et transcendant les logiques verticales :

« Je disais, la pub Fleury-Michon, le système de communication Fleury-Michon ne peut pas être que l'addition des communications des différentes activités. C'est-à-dire qu'à un moment donné il y a une vision globale à établir qui se décline. Et nous on est toujours plutôt partis de la base, et notre consolidation, c'est vraiment une consolidation. C'est une addition de choses.

Troisième partie – Résultats

Et dans ces domaines-là, c'était un peu ça aussi de se dire, bah sur l'environnement ou autre chose, mais l'environnement particulièrement, notre politique environnementale ne peut pas être que l'addition d'initiatives qui sont prises... À un moment donné, on est obligés de donner une vision » (REP13_DG_20120404).

En étendant sa portée dans un espace territorial élargi, la norme ISO 26000 sert également à partager le sens pour acculturer les unités extérieures au territoire historique de l'entreprise :

« Dans les motivations aussi, je ne l'ai pas dit tout à l'heure, il y a aussi que notre groupe a changé et grossi. Il faut donc renforcer cette adhésion à notre culture. Et en même temps j'ai une vraie problématique que l'on va essayer de traiter dans la RSE. C'est que ces valeurs dont je parle, c'est les valeurs du creuset, du berceau de Fleury Michon, avec la particularité que tout le monde est ici, en tout cas jusque-là, et que dès que l'on sort de la Vendée on est déjà à « l'étranger ». Notre usine de Bretagne de Plélan c'est déjà autre chose. Et je le vois comme une aide, comme un outil fédérateur et structurant pour intégrer nos filiales internationales qui sont en Slovénie et au Canada [...] Bon, quand on a cette conscience-là, le problème c'est de la faire partager. Quand on est au Canada, forcément que les canadiens n'ont pas cette culture-là. Les anglo-saxons sont dans une autre logique, et les Slovènes c'est pareil. C'est un projet qui est fédérateur en interne et qui doit nous aider à faire des passerelles entre les filiales. C'est vraiment ce qu'on en attend » (REP13_DG_20110119).

« D'abord c'était présent. L'idée de responsabilité et d'afficher sa responsabilité pour préserver cette culture et la répandre aux collaborateurs non vendéens était présente auprès de tous les dirigeants, auprès du conseil d'administration » (REP9_PDT_20120829).

La RSE, à travers l'ISO 26000, entend favoriser une prise de conscience. Au fur et à mesure de l'avancement du projet de déploiement de l'ISO 26000, les actions RSE passées ou en cours deviennent une source de fierté interne, révélant ainsi des pratiques et un management pour partie en phase avec les principes et les questions centrales de la norme :

« Donc ça doit être absolument incarné. Et si les membres du comité de direction ne sont pas totalement fiers et ne sont pas face à ces difficultés ; et si à un moment donné, ils ne buttent pas face à des questions dérangeantes et qu'ils n'acceptent pas de voir ... ce ne sera pas un succès » (REP9_PDT_20120829).

« Ce qui est cruel dans l'entreprise, c'est que quand vous perdez, vous disparaîsez. Et donc, on est dans une compétition où il faut gagner des matchs, jour après jour. Et, on peut le faire, avec une équipe très collective, une équipe très soudée, avec un projet très fort. Et pour nous, la RSE, c'est une façon ; même si on l'avait déjà dans le projet d'entreprise, cette idée de progrès social qui existait ; c'est une façon de donner un supplément d'identité aux salariés, à condition d'exprimer de façon propre Fleury Michon, à travers des histoires, à travers... plus qu'une façon comme le ferait n'importe quel groupe, comme le ferait Total, ou n'importe quelle multinationale, la BNP, ou je ne sais quelle banque qui a aussi son projet RSE. Il faut qu'on trouve notre... que les gens se retrouvent à travers nos, nos axes de progrès » (REP9_PDT_20140709).

Ce sentiment de fierté ressenti aussi bien par les collaborateurs que la direction, procède d'un *investissement affectif* (Grimand, 2006a, p. 19), condition et support de l'engagement. Ce dernier témoigne de l'importance du besoin d'appartenance. La norme ISO 26000 agit sur le rapport identitaire au collectif et à l'organisation, dès lors que les acteurs l'investissent de sens.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

L'identité organisationnelle se trouve renforcée et réactivée au contact de l'esprit et des valeurs de l'ISO 26000 : la norme valorise l'existant. Sur ce registre de cohésion, la norme révèle deux conséquences logiques et dépendantes : elle incarne une aspiration fédératrice sur laquelle se sédimente une problématique de diffusion, de transmission et de partage :

« L'idée c'est quand même de fédérer les gens, d'assumer ce que l'on est, de le faire savoir, et de fédérer nos équipes autour de ça » (REP13_DG_20110119).

« Comme... l'analogie que je trouve, c'est « le business c'est pas la guerre ». Ça doit pas être la guerre. Il faut respecter. C'est un sport où il y a des perdants et des gagnants. C'est un sport d'équipe. Et comme un sport d'équipe, faut jouer collectif, faut un projet, il faut quelque chose qui rassemble les gens. Il faut que les gens aient envie d'aller à l'équipe. Et, si on est, je pense, justement, très collectif chez Fleury Michon, c'est qu'il y a un projet fort, qui tire en avant » (REP9_PDT_20140709).

« Donc, comment gérer, garder des valeurs fondamentales, faire adhérer les personnes pour qu'on reste dans une société qui met du sens aux choses ? On n'est pas là que pour chercher son fric, mais du sens aux choses. L'entreprise est un lieu de relations humaines d'abord. C'est après qu'on a confondu le reste. C'est d'abord un lieu de vie » (REP7_DGD_20120829).

« Donc, je crée une dynamique et c'est un travail collectif. Et dans les autres retombées positives de la RSE, c'est l'invitation et l'obligation d'un collectif et de battre une forme d'individualisation de la vie au travail, qui est une retombée sociologique de grande importance [...] C'est une démarche intéressante hein, très intéressante ! Donc, derrière, et vous voyez j'aime bien j'allais dire la norme et le machin, je m'en fous un peu » (REP7_DGD_20120829).

Ainsi, dans la perspective symbolique de l'appropriation, la norme ISO 26000 initie un processus de construction de sens à un double niveau. En interne, elle tend à fédérer autour d'un projet commun et transversal, à s'engager et à renforcer l'attachement à des valeurs d'entreprise, dans la lignée des valeurs préexistantes. Chez Fleury Michon, son usage devient un élément de cohésion sociale. Pour la direction générale, l'affirmation des valeurs représente l'élément déclencheur du processus de construction d'une stratégie RSE locale (Pestre, 2014).

En externe, la norme incarne une possibilité de dialogue avec des parties prenantes, notamment en respectant les attentes des consommateurs les plus engagés. Dans cette situation, le groupe agit pour valoriser les démarches déjà entreprises et pour rechercher la confiance des consommateurs, écornée par les différentes crises et scandales ayant traversés l'industrie agro-alimentaire.

Basu et Palazzo (2008) proposent un modèle pour comprendre la RSE selon un processus de *sensemaking*. Les auteurs analysent ce processus au regard de trois dimensions : cognitive (ce que pense l'entreprise), linguistique (ce que dit l'entreprise) et conative (le comportement de l'entreprise) afin de comprendre la manière dont les managers pensent et agissent, aussi bien dans l'entreprise qu'au contact des parties prenantes. Il serait ainsi intéressant d'approfondir ultérieurement le cas Fleury Michon à l'aune de ces travaux.

1.3. Analyse générale et discussion sur l'appropriation de la RSE par Fleury Michon

Quelle analyse de l'appropriation pouvons-nous dégager de ces premiers résultats ?

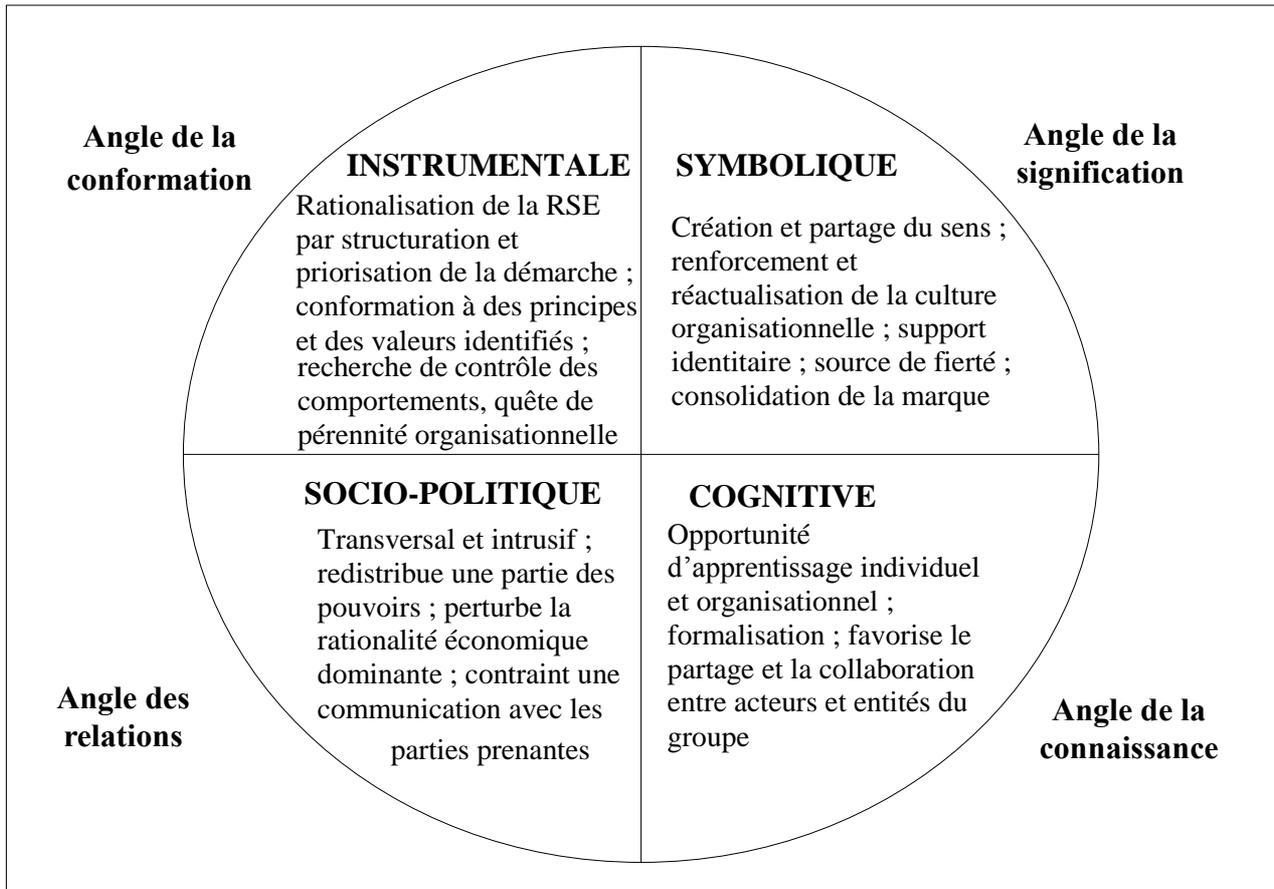
La synthèse présentée dans le tableau 58 et la figure 23 illustrent au regard du matériau empirique chaque composante du processus d'appropriation.

L'appropriation de la RSE ne s'impose pas à des acteurs ou à une organisation. Elle n'est pas un résultat à atteindre, mais s'inscrit dans un processus. Il s'agit d'un « *processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* » (de Vaujany, 2005b, p. 33). Elle est également le fruit d'une construction collective. Il s'agit d'un processus complexe et multidimensionnel dans lequel s'enchevêtrent quatre visions principales : instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique. Loin de résulter d'un processus linéaire, prédictible et stable, l'appropriation se construit dans le temps et évolue par étapes successives, au cours du projet. Nous avons observé que l'intensité des perspectives variait au cours du processus d'appropriation. Nous avons également constaté que l'appropriation revêt un caractère itératif. Enfin, les perspectives d'appropriation semblent interdépendantes et complémentaires. L'adoption d'une perspective dominante, si elle permet d'imprimer une cohérence d'ensemble à la démarche, génère aussi des déséquilibres et des points aveugles, susceptibles d'entraver le déploiement de la démarche RSE. Le primat de la perspective instrumentale conduit ainsi à sous-estimer les enjeux de pouvoir de même que l'insistance portée sur l'adéquation entre la culture interne Fleury-Michon et la norme ISO 26 000, ne permet pas pleinement à cette dernière de s'affirmer comme un levier d'apprentissage organisationnel.

Tableau 58. - *Valeur d'usage attribuée à la norme ISO 26000 dans la dynamique d'appropriation de la RSE*

Registre d'appropriation	Valeur d'usage attribuée
Instrumental	Normative et pragmatique
Socio-politique	Stratégique et relationnelle
Cognitif	Apprentissage et partage
Symbolique	Signification et renforcement identitaire

Figure 23. - *Les quatre perspectives de l'appropriation de la RSE par Fleury Michon au prisme de la norme ISO 26000*



L'introduction de la norme ISO 26000 montre dans le cas Fleury Michon la prégnance de certaines perspectives – instrumentale et symbolique notamment – au détriment d'autres perspectives – sociopolitique et cognitive.

1.3.1. Les prismes dominants de l'appropriation de la RSE chez Fleury Michon

Nous avons observé à de nombreuses reprises la proximité empirique opérée par les acteurs entre la norme et la RSE, c'est-à-dire entre l'ISO 26000 et le concept qu'elle représente, à savoir la RSE. Sur le terrain, les frontières entre RSE, ISO 26000 et projet s'estompent progressivement lors de l'avancement de la démarche. Dès les premiers entretiens, soit sept mois après le démarrage du projet, ces notions sont confondues dans le même registre. Cette ambiguïté, paradoxalement, se révèle un élément favorable à l'appropriation de la norme, car elle la débarrasse des connotations négatives liées à l'usage du terme « ISO ».

Qu'elle soit intentionnelle ou non, l'assimilation de la norme à la RSE signifie que l'ISO 26000 représente bien la RSE pour une partie des acteurs. Dans leur esprit, l'usage de l'ISO 26000 est pertinent pour intégrer la RSE, dans la mesure où la norme est capable de simplifier le réel

(Berry, 1983), voire de modifier la perception du réel et l'interprétation de la RSE (Aggeri et Labatut, 2010). L'ensemble des acteurs ont utilisé l'ISO 26000 tout au long de la période d'intervention sans jamais la remettre en question. Il ne s'agit pas pour autant de respecter l'ensemble de ses recommandations à la lettre, comme le requiert l'usage normatif d'un référentiel (Cette pratique sera développée en section 2.1.3).

De fait, c'est bien une perspective instrumentale dominante qui semble avoir inspirée l'usage de l'ISO 26000 chez Fleury Michon. Cela rejoint les conclusions formulées par Boiral (2007) dans une étude relative à l'intégration de la norme ISO 14001 dans les entreprises industrielles : l'auteur observe que le caractère instrumental représente le premier usage de la norme, mais non le seul. Pour autant, contrairement aux pratiques de certaines entreprises consistant à utiliser la RSE ou le développement durable comme un argument marketing pour capter des marchés potentiels, cette perspective instrumentale chez Fleury Michon ne semble pas relever d'un registre opportuniste. La démarche n'est pas motivée par l'attrait d'une certification¹²⁸ pour le Groupe, et la recherche de légitimité institutionnelle ne semble pas constituer un déterminant majeur. Le groupe s'efforce de procéder à une assimilation de la philosophie de la RSE et des principes qu'elle incarne pour nourrir son projet d'entreprise et réactualiser son modèle culturel.

Dans la perspective instrumentale, la norme ISO 26000 assure principalement la mise en action et la structuration de la démarche de RSE. Les sept principes et les sept questions centrales servent de jalons pour guider la démarche.

Selon les acteurs, l'usage de la norme est justifié pour agir sur les conditions d'existence du groupe à long terme. Dans cette vision prospective, l'ISO 26000 représente un outil de pérennisation du groupe : la norme semble pouvoir aider celui-ci à opérer une transition, à anticiper les mutations d'un environnement changeant, rapide et incertain, à gérer la réputation de la marque et à accentuer son avantage concurrentiel.

Si la rationalité instrumentale a toujours dominé l'usage de la norme ISO 26000 tout au long du processus d'appropriation, elle a, par moments, cédé de son importance au profit d'un usage symbolique.

La prise en compte de cette dimension symbolique s'explique par l'apport de sens que fournit le concept de RSE au contact de la culture d'entreprise et de la conception de l'éthique des affaires dans le groupe. Dans cette perspective, il s'agit de contribuer au renforcement du modèle culturel existant, avec en ligne de mire la pérennité de l'organisation, tout en prenant acte, dans cette optique, de la nécessité d'améliorer la prise en compte de la responsabilité sociale. La dimension culturelle du groupe agit comme contrepoint à un usage instrumental qui serait superficiel. Elle pousse à contextualiser la démarche RSE, à l'inscrire dans la culture de l'entreprise, dans l'histoire qui a façonné l'existence du groupe. Si nous considérons la norme dans son attribut de standard à respecter, celle-ci demande aux entreprises une conformation à des valeurs, par des comportements attendus, même si c'est sous la formulation non

¹²⁸ Au moment de rédiger ces lignes, soit plus de cinq années après le démarrage du projet, Fleury Michon n'a pas encore décidé de solliciter une « évaluation 26000 » proposée par les différents acteurs de certification.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

contraignante « *il convient que l'organisation ...* » utilisée pour décrire les *actions et attentes associées* contenues dans chaque question centrale. L'absence de conformité à des principes techniques ou des processus incite le Groupe Fleury Michon à contextualiser la RSE et non à l'adopter superficiellement par effet mimétique.

L'appropriation de l'ISO 26000 chez Fleury Michon engage ainsi une dialectique entre un registre instrumental et un registre symbolique.

1.3.2. Les points aveugles de l'appropriation de la RSE chez Fleury Michon

Tout en soulignant l'importance de l'instrumental et du symbolique dans la dynamique d'appropriation, nos résultats montrent, à l'inverse, l'occultation - consciente ou non - de deux autres dimensions : la dimension socio-politique et la dimension cognitive. L'appropriation de la norme ISO 26000 par Fleury Michon témoigne également d'usages émergents, imprévisibles, détournés, provoqués par la mise en œuvre d'un outil de gestion (Berry, 1983; Hatchuel et Weil, 1992 ; Aggeri et Labatut, 2010 ; Oiry, 2011).

La dimension cognitive invite à dépasser une appropriation superficielle et opportuniste de la norme pour en faire un miroir réflexif et un levier d'apprentissage. Cependant, chez Fleury Michon, la prégnance du modèle culturel rend moins sensible cette dimension d'apprentissage dans le processus d'appropriation de la RSE en raison de la proximité des valeurs de responsabilité portées par la norme et celles de l'organisation.

Tandis que la perspective cognitive est présente dans les débats en début de projet, elle n'a pas su résister à l'usure du temps. Les apprentissages individuels ayant pu être générés par l'intériorisation de la norme n'ont pas été capitalisés en un apprentissage organisationnel. Au début du déploiement de la norme ISO 26000, la première phase d'apprentissage s'est diffusée sur un groupe restreint. Le transfert de connaissances sur la RSE s'est établi par un usage de la norme seulement partagé aux neuf membres du comité de pilotage chargés de la gestion du projet RSE et à ceux de la direction. Dans une phase de *pré-appropriation* (de Vaujany 2005b, p. 34), l'apprentissage organisationnel peut être vu comme une dynamique collective permettant de canaliser les représentations des acteurs et d'organiser leur coopération autour d'un projet organisationnel. Dans ce cadre, l'apprentissage est alors vu comme une démarche à finalité pédagogique, mobilisant et impliquant les acteurs sur un projet de RSE au travers des lignes directrices de la norme. Dans un second temps, celui de *l'appropriation originelle* (Ibid.), l'apprentissage produit une intelligence collaborative pour faire accepter le projet, asseoir et partager les dynamiques d'appropriation. C'est à ce stade que le prisme cognitif nous semble sous-estimé. Le comité de pilotage n'a pas souhaité communiquer de façon extensive sur la démarche RSE, la communication s'est faite encore plus discrète quant à l'usage de la norme ISO 26000 pour piloter le projet. De fait, la dimension pédagogique ne fût réservée qu'aux membres du Copil :

« ... par rapport à ce qui je suis, d'où je viens. Ça manquait de pragmatisme et d'objectif pragmatique, y compris qu'il y avait des raisons. J'ai progressivement et j'ai mis un an et demi

Troisième partie – Résultats

avant de - je l'ai compris il y a peu de temps - de l'importance de certains...de certains éléments de la RSE » (REP20_CODIR_ACTI_20130531).

« La pédagogie qu'on y a mis, qui a manqué. Je pense que concrètement, voilà on est arrivé à... J'avais vécu la même chose, je me souviens avec les normes ISO, ISO 9000 en fait, quand c'est arrivé dans les années 90, 89 [...] « J'ai mis un moment avant de comprendre la démarche. Mais parce qu'on a eu la même...parce que ça s'est passé exactement de la même façon. Plutôt que de partir d'en bas en disant : tiens, la RSE c'est ça. Donc on a de la méthodologie, on vous propose de prendre deux, trois exemples et de vous...d'amener quelques exemples concrets » (REP20_CODIR_ACTI_20130531).

Quelques informations ont été communiquées dans le journal interne de l'entreprise, « *l'esprit frais* ». Dix-sept mois après le démarrage du projet, le séminaire RSE a toutefois rassemblé cent dix cadres et dirigeants du groupe pour les impliquer sur la détermination des axes stratégiques RSE selon les sept questions centrales de la norme ISO 26000. L'événement a également révélé des attentes et des inquiétudes de la part des managers (*cf.* tableau 59). L'effet d'entraînement produit par ce séminaire est progressivement retombé, en raison de l'absence de diffusion d'information à l'ensemble des collaborateurs du groupe et de communication visant à faciliter l'apprentissage d'autres collaborateurs. Comme le montre les questionnaires (*cf.* annexes 38 à 41) déployés avant et après le séminaire RSE organisé en septembre 2011, les attentes témoignent des interrogations liées au processus d'opérationnalisation du projet RSE. Les inquiétudes quant à elles se cristallisent autour des limites et difficultés relatives au manque de pragmatisme de la démarche RSE, des contraintes économiques qu'elle est susceptible de faire peser sur l'activité et de l'absence de priorisation au regard des nombreux projets.

Le choix a été fait de poursuivre le projet RSE en prenant soin de le diffuser de façon contrôlée pour deux raisons. La première consiste à maîtriser la diffusion de la RSE pour ne pas perturber, entraver, le fonctionnement organisationnel. La seconde tient à la volonté de ne pas créer une dimension anxiogène chez les collaborateurs en communiquant sur la nécessité de fournir un effort supplémentaire perturbateur du quotidien. Ainsi, l'intégration de la RSE doit se dissoudre dans « l'existant » organisationnel.

Une troisième raison est avancée par le Président de Fleury Michon, qui invoque le risque d'assimilation de la RSE au projet d'entreprise. Selon lui, la RSE représente seulement une composante de ce projet :

« Une autre limite aussi de la RSE, ce serait de dire : « la RSE on en fait un tel projet que la RSE devient le projet d'entreprise ». [...] C'est une partie de notre culture, une partie de notre projet » (REP9_PDT_20120829).

Lambert et Ouedraogo (2010) ont remarqué qu'à l'occasion de l'implantation de la norme ISO 9001, une vision procédurale mais flexible du recours à une norme génère des apprentissages organisationnels et des modifications des routines qui sont sources de changement. Cette approche des effets de la normalisation sur une organisation semble assez proche du cas Fleury Michon, dans le sens où elle se traduit par un apprentissage incrémental. Chez Fleury Michon, l'apprentissage est freiné lors de l'extension du projet à l'ensemble de

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

l'organisation. Ce changement de périmètre de la démarche RSE génère des tensions et des paradoxes que la vision socio-politique permet d'éclairer.

Tableau 59. - Synthèse de la nature des attentes et inquiétudes des managers

Attentes liées au déploiement de la RSE
<p>« modalités et planning de mise en place pilotage et impacts sur les organisations (comprendre les activités) »</p> <p>« le partage de la démarche auprès de l'ensemble des salariés »</p> <p>« le déploiement du plan d'action (priorité des axes à déployer) »</p> <p>« Le déroulement et les prochaines étapes c'est à dire comment, chacun, nous pourrions être partie prenante du projet »</p> <p>« La mise en place opérationnelle dans les différentes strates de l'entreprise »</p> <p>« Le rythme et jusqu'où l'entreprise va aller »</p> <p>« les moyens mis en œuvre, les modes de communication et les étapes à venir »</p>
Inquiétudes relatives au déploiement de la RSE
<p>« La gestion des priorités au sein du projet global »</p> <p>« La démarche RSE au global me semble claire maintenant quels sont les objectifs que se fixent FM sont encore flous »</p> <p>« Allier en permanence l'économique et la RSE »</p> <p>« la capacité à impliquer l'amont de Fleury Michon : ses fournisseurs »</p> <p>« Disponibilités de ressources (temps) »</p> <p>« Implication et relais auprès des équipes déjà débordées »</p> <p>« Faire partager la démarche au plus grand nombre - Interactions avec les parties prenantes : notamment nos clients distributeurs »</p> <p>« afficher des valeurs morales élevées et ne pas les appliquer réellement dans le day-to-day business ou dans le management quel qu'en soit le niveau serait terriblement contreproductif. En s'engageant dans le RSE, il y a une obligation de méthodes et de moyen à mettre en œuvre »</p> <p>« pérennité de la démarche !! »</p> <p>« Surenchères de promesses et d'attentes difficiles à réaliser »</p> <p>« La difficulté au quotidien de réaliser ses objectifs, le besoin permanent d'arbitrer les retour sur investissement peuvent représenter un risque sur la priorisation des projets »</p>

Source : questionnaire n° 2 (cf. annexe 41)

Le prisme socio-politique révèle que les changements potentiels induits par la dynamique d'appropriation de la RSE sont passés inaperçus ou ont été sous-estimés, tant du point de vue de leurs conséquences internes - faire descendre la démarche à un niveau plus opérationnel, qu'externes - difficulté à aller au-devant des parties prenantes externes.

En interne, les premières difficultés sont apparues lors de la mise en œuvre des axes stratégiques RSE et des plans d'action associés. Des tensions ont émergé entre le Copil et le Codir. Faute d'avoir été impliqués dans le projet, et du fait du caractère transversal de la démarche, certains membres du Codir ne comprenaient pas l'ensemble des enjeux en lien avec le projet. Ce n'est pas tant le niveau d'information qui a fait défaut aux membres du Copil, que la sensation de se voir imposer des contraintes supplémentaires de façon transverse et sur lesquelles les managers ne sont pas évalués. Nous retrouvons ici des logiques d'acteurs qui ne sont pas opposées à la RSE - les membres du Codir sont majoritairement favorables à ce projet - mais qui œuvrent pour ne pas subir des objectifs de gestion additionnels. Ces acteurs ne remettent pas en cause la légitimité de l'organe de pilotage de la démarche RSE. Ils sont, pour certains, dans des logiques d'évitement et de contournement reflétant leur variation du degré de compréhension, de réceptivité et d'implication dans le projet. Deux des trois directeurs d'activité nous ont semblé freiner le déploiement de la RSE. Compte tenu de notre accès au terrain par une recherche-intervention, nous n'avons pas pu observer ces phénomènes plus en profondeur, car nous n'étions pas en situation d'observation participante quotidienne (c'est-à-dire en immersion complète). En outre, nous n'avons assisté qu'à deux réunions du Codir à l'occasion de points d'ordre du jour relatifs à la RSE. Nous avons cependant côtoyé trois membres du Codir siégeant en Copil et rencontré à plusieurs reprises des membres du Codir durant des entretiens en face à face. Nous nous sommes appuyés sur ces données pour formuler cette analyse.

La perspective *socio-politique* met en exergue les difficultés inhérentes aux rapports sociaux dans une organisation. « ... des auteurs tels que Cyert ou encore March considèrent l'organisation comme forme de coalition interactive de groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Ils démontrent que malgré les négociations sous-entendues, les conditions optimum d'exercice d'un projet restent difficiles » (Gardère, 2012, p. 88).

En externe, du point de vue de l'ouverture aux parties prenantes, l'appropriation de la RSE n'a semblé que partielle, du moins pendant les trois premières années du projet. Le dialogue avec les parties prenantes et l'implication de certaines d'entre elles dans des changements de chaîne d'approvisionnement et de produits ont toutefois quelque peu infléchi cette représentation (cf. #venezvérifier et j'aime). Durant les deux premières années de l'intervention, l'importance de la prise en compte des attentes des parties prenantes fut relayée lors de chaque Copil. L'application de ce concept inscrit en tant que principe dans la norme ISO 26000 laisse néanmoins quelque peu dubitatifs certains membres du Copil, dont la fonction est en lien direct avec les clients et la pression qu'ils exercent sur les prix. Certains acteurs ont ainsi tendance à réduire la notion de parties prenantes à la seule figure du client. Pour d'autres, les parties prenantes représentent une véritable problématique :

« ... la problématique des parties prenantes dont je ressens encore plus qu'au début l'importance et en même temps la difficulté au sens où, ce n'est pas la difficulté en tant que telle, mais ça s'inscrit dans une démarche à long terme et que donc il faut tout de suite l'intégrer » (REP18_COPIL_PROJ_20101125).

L'ouverture à un premier dialogue avec des parties prenantes s'est concrétisée par trois séries d'entretiens. Les deux premières séries furent réalisées par un ou deux chercheurs-intervenants,

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

dans un souci de neutralité, durant le début de l'été 2011, puis d'avril à juillet 2012 (cf. tableau 40). Le guide d'entretien co-construit avec Fleury Michon consistait à appréhender le niveau de connaissance RSE et les démarches engagées par les parties prenantes. L'entretien se terminait en demandant ce que la partie prenante pensait de Fleury Michon et de sa prise en compte de la RSE. En 2013, une troisième série d'entretiens fut réalisée par le responsable RSE auprès d'une quinzaine de représentants de la partie prenante fournisseurs. On rappellera par ailleurs que des représentants de la partie prenante consommateurs sont très souvent sollicités par l'entreprise.

Durant cette période, la vision des parties prenantes est restée firmo-centrée, à l'exception notable des consommateurs, clients et fournisseurs. Les attentes des différentes catégories des parties prenantes n'ont pas été recueillies ; de même, elles n'ont pas été sollicitées lors de la phase de définition des axes stratégiques RSE. Il s'agit là d'une lacune au regard du quatrième principe de la norme ISO 26000. Cette situation est aussi le reflet d'une certaine retenue dans la communication de Fleury Michon. Les fortes contraintes imposées par les distributeurs ainsi que la faible reconnaissance de la démarche RSE par ses clients, n'incitent pas à penser l'environnement différemment. De fait, ce qui influence le choix des distributeurs et des fabricants, ce sont les *consomm'acteurs*. Il s'agit de consommateurs engagés, conscients des conséquences directes et indirectes de leurs comportements et qui essaient d'agir sur leur environnement par le biais de leurs décisions de consommation. Cette situation traduit implicitement une hiérarchisation (Mitchell, Agle et Wood, 1997) des parties prenantes chez Fleury Michon qui semble mettre en avant la prédominance des clients - les distributeurs - et des consommateurs.

1.3.3. Le rôle des acteurs dans l'appropriation de la RSE

Jusqu'ici, les représentations retranscrites et leur analyse étaient transversales, communes à tous les acteurs. Nous positionnons désormais notre analyse sur les spécificités des représentations des acteurs selon leur fonction. Le tableau 60 illustre le résultat des représentations construites par les acteurs au contact de la norme ISO 26000 selon les perspectives d'appropriation mobilisées.

Ce tableau révèle les écarts de représentation entre acteurs. Il permet de considérer le rôle joué par les acteurs dans le processus d'appropriation de la RSE selon les différents niveaux hiérarchiques. L'asymétrie des représentations et attentes envers la RSE peut favoriser l'émergence de tensions pendant le processus d'appropriation. La perspective instrumentale apporte à ce titre un élément de consensus entre acteurs. En effet, l'ensemble des acteurs assignent à la RSE une fonction de pérennisation du Groupe, de capitalisation pour la marque, et donc de développement des ventes. Elle représente un élément de différenciation évident, qui permet aussi d'exprimer en interne des traits de la culture organisationnelle.

Tableau 60. - Comparaison des représentations dans la dynamique d'appropriation de la RSE par catégorie d'acteurs

	Membres du conseil d'administration	Président	Membres de la direction générale	Membres du comité de pilotage
Instrumentale	<ul style="list-style-type: none"> - Oriente les risques et opportunités - Usage prospectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de pérennité - Outil d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation du Groupe (interne) - Puis de la marque (externe) et recherche de différenciation 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplification du réel - Structuration - Outil référentiel
Socio-politique	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les parties prenantes pour créer des opportunités d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations avec les parties prenantes (consommateurs, ISR et notation) - Outil de communication interne et externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Médiateur interne entre la marque et les activités - Percevoir les pressions externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication interne et externe auprès des parties prenantes
Cognitive	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer une modification des comportements pour progresser 	<ul style="list-style-type: none"> - Ancrer la RSE dans la stratégie - Changer les comportements 	<ul style="list-style-type: none"> - Apport de connaissances - Compréhension du concept de RSE - Support d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Apport de connaissances - Compréhension du concept de RSE - Traduction - Formalisation
Symbolique	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmation des valeurs - Elaborer la mission de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de la culture - Affirmation des valeurs dans le - Groupe - Donner du sens et une vision au collectif - Elaborer le projet d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion des valeurs - Valoriser l'immatériel - Donner du sens et une vision au collectif - Elaborer le projet d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de l'identité organisationnelle - Donner du sens aux pratiques de l'entreprise

Par l'usage de la RSE, **les membres du Conseil d'administration** recherchent principalement un moyen de limiter les risques et de dessiner des trajectoires stratégiques pour orienter le groupe dans les années à venir. Plus particulièrement, l'administrateur familial reconnaît la capacité du concept à valoriser l'identité singulière du groupe.

Le président favorise davantage, quant à elle, un bénéfice externe associé à l'évaluation RSE du Groupe par les parties prenantes. Il envisage le recueil des perceptions de ces parties prenantes dans une dynamique de progression de la responsabilité de l'entreprise. Un objectif commun à la direction, plus indirect, est de tenter de redonner un crédit à l'industrie alimentaire.

La direction générale joue un rôle central dans l'impulsion du projet et son aboutissement. Le niveau d'implication des deux dirigeants est resté élevé. Leurs convictions culturelles sont fortement exprimées, manifestant pour la RSE un rôle de représentation et de reconnaissance des valeurs et de l'éthique du groupe.

À l'échelle **des membres du Comité de pilotage**, les acteurs attendent de la norme ISO 26000 qu'elle facilite la compréhension et l'application de la RSE. La dynamique de groupe favorise l'apprentissage du concept : les membres du Copil envisagent la RSE comme un levier de valorisation de la culture organisationnelle. Contrairement aux autres catégories d'acteurs, le Copil a été confronté à l'opérationnalisation des plans d'action jusqu'à ce que chaque membre du comité de direction soit en charge d'une thématique.

1.4. Les effets de l'appropriation de la RSE : une transformation réciproque

L'étude de la dynamique d'appropriation de la norme ISO 26000 et ses effets - anticipés ou non - nous conduisent dans un second temps à analyser les transformations organisationnelles que la dynamique induit. L'outil devient alors un prétexte pour étudier les effets de l'outil de gestion sur les dynamiques organisationnelles (Moison, 1997 ; David, 1998). Dans son *état inscrit* (Chiapello et Gilbert, 2013), l'analyse de la norme ISO 26000 s'effectue par « *des approches de l'action située qui analysent les transformations conjointes à un niveau micro-analytique des activités et de l'appropriation des instruments* » (Aggeri et Labatut, 2010, p. 30). C'est à ce niveau que nous pouvons analyser l'introduction et l'utilisation de la norme ISO 26000 dans une organisation, en étudiant « *dans le détail les transformations réciproques de l'outil par l'organisation et de l'organisation par l'outil* » (David, 1998, p. 51). L'outil de gestion n'est pas un objet isolé. Il s'insère dans un contexte organisationnel déjà traversé par d'autres outils et manipulé par des acteurs en situation.

Dans un premier temps, nous repérerons donc les modifications apportées à la norme par Fleury Michon (1.4.1.). Dans un second temps, nous identifierons les effets de l'usage de la norme ISO 26000 sur la gouvernance, la stratégie et les structures du groupe Fleury Michon (1.4.2.).

1.4.1. Les transformations et la contextualisation de la norme ISO 26000 au contact du Groupe Fleury Michon

Concernant la norme ISO 26000, nous souhaitons comprendre comment les acteurs s'en emparent et la transforment dans le cours-même de son usage. Cette réflexion impose de considérer la re-conception de la norme ISO 26000 comme une phase de l'appropriation. Même si Fleury Michon n'est pas intervenu dans le processus de production de la norme, nous n'envisageons pas l'inscription de la norme dans une organisation comme une étape autonome, une simple conformation. Les outils de gestion sont capables de s'adapter et d'évoluer au contact d'une organisation (David, 1998). Avec l'ISO 26000, nous décryptons l'ajustement de l'outil au fonctionnement organisationnel.

S'agissant du mouvement de transformation de l'ISO 26000 par l'organisation, la nature du processus de contextualisation a permis à la norme de se couler dans le moule de l'organisation, et de s'insérer dans la culture interne de Fleury Michon, au point d'affaiblir le potentiel de la norme comme levier d'apprentissage organisationnel. Ces effets pervers du processus d'appropriation occultent certaines recommandations, attentes et même certains principes de l'ISO 26000.

Pour autant, cette contextualisation n'a pas débouché sur une remise en cause, par les membres du comité de pilotage, des lignes directrices de la norme. L'appropriation s'est principalement focalisée sur les questions centrales de l'ISO 26000. Certains articles de la norme (cf. annexe 3) ont été rapidement laissés de côté, comme le chapitre 5 portant sur l'identification de la responsabilité sociétale et le dialogue avec les parties prenantes ou encore le chapitre 7 fournissant des lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation.

Le chapitre 6 de la norme ISO 26000, relatif aux questions centrales de la responsabilité sociétale, fut le plus utilisé par Fleury Michon. Aux yeux des acteurs, les thèmes abordés par la norme semblent exhaustifs et convenir à l'entreprise. En raison de la capacité de la norme à s'insérer dans le contexte de Fleury Michon, les questions centrales ont été utilisées dès le début du projet et même conservées après sa fin. En témoigne, plus de quatre années après le début de l'intervention, la formalisation de l'engagement responsable de l'entreprise intitulé « le manifeste d'une entreprise responsable » (cf. annexe 19) et structuré autour des questions centrales de la norme ISO 26000. Celles-ci ont été hiérarchisées et renommées dans un esprit de simplification et de compréhension : consommateurs, fournisseurs, salariés, environnement, territoires, droits de l'Homme. Afin d'appréhender la spécificité du secteur, une question centrale « clients » a été ajoutée pour tenir compte de l'impact des réseaux de distribution.

La vision de la RSE portée par la norme, bien qu'elle semble complexe et théorique pour certains acteurs, apporte l'avantage de structurer la démarche stratégique et sert en même temps de référentiel. Fleury Michon n'a cependant pas totalement aligné ses pratiques sur la norme. La norme n'est pas un outil qui a vocation à uniformiser les actions et comportements des organisations : ceux-ci restent contextuels. Ils dépendent toujours des activités, de l'ancrage territorial et de l'histoire d'une entreprise. La norme a ainsi joué le rôle de guide, définissant le concept de RSE au sens de Billaudot (2011). L'ISO 26000 est restée une référence pendant les années d'intervention, alors que nous avons émis l'idée de l'abandonner au bout de la deuxième année pour faciliter le déploiement de la RSE en supprimant le terme « ISO » du projet. Le comité de pilotage n'a pas souhaité s'en émanciper. La norme a ainsi continué à favoriser la compréhension, le partage et l'application du concept de RSE.

Les modifications de la norme ISO 26000 pendant le processus d'appropriation ont porté sur des domaines d'action, la question centrale *gouvernance* et l'application des principes de responsabilité. Lors de la phase d'auto-évaluation, un domaine d'action¹²⁹ a été écarté du

¹²⁹ Le sixième domaine d'action de la question centrale « Questions relatives aux consommateurs » : *accès aux services essentiels*.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

périmètre d'application, car il a été jugé inapplicable, et un autre a été regroupé¹³⁰. De nombreuses attentes et actions associées ont fait l'objet de regroupements ou de séparations afin d'en faciliter la compréhension.

Durant la phase d'auto-évaluation, le caractère conceptuel de la norme a nécessité l'utilisation ou la création de critères d'évaluation pour prendre en compte les domaines d'action et les parties prenantes.

La *gouvernance* a été jugée peu opérationnelle. La *gouvernance* est la seule question centrale à utiliser les sept principes de RSO comme domaine d'action (cf. annexe 4). Contrairement aux autres questions centrales, celle-ci ne fournit pas suffisamment d'éléments concrets illustrés par des attentes et actions associées.

Bien que les sept principes de responsabilité sociale contenus dans le chapitre 4 de la norme aient été présentés et mobilisés pendant la phase d'inventaire, leur utilisation s'est arrêtée par la suite ; l'usage de la norme se cristallisant dès lors sur les questions centrales. Les principes n'ont pas servi de repères dans le temps, contrairement aux questions centrales. Cela s'explique sans doute par le fait que l'esprit et la philosophie gestionnaire sous-jacents à la norme étaient, selon les acteurs Fleury Michon pour partie intériorisés dans la culture interne du Groupe.

Le quatrième principe de responsabilité sociétale, celui de reconnaissance des intérêts des parties prenantes, fut le plus difficile à appliquer. L'idée d'ouverture de l'entreprise sur ses parties prenantes ne représentait pas en soi un obstacle dans sa compréhension. Son application, en revanche a suscité une certaine frilosité lorsqu'il s'est agi d'appliquer la démarche auprès des acteurs de la filière et notamment avec la grande distribution. Les relations contractuelles tendues avec les centrales d'achats ne favorisent pas ce type de « dialogue ». La finalité des négociations ne s'attache encore qu'à la dimension économique.

Enfin, Fleury Michon a su adapter la question centrale Gouvernance car elle ne répondait pas à ses yeux aux questions que se pose une entreprise, quand elle aborde la gouvernance de la RSE. Il s'agit de la seule question centrale ne proposant pas de domaine d'action ou d'attente et action associées. Elle encapsule seulement les sept principes de RSO.

1.4.2. La norme ISO 26000 comme vecteur de transformation organisationnelle

Quels sont les effets de la norme ISO 26000 sur les structures, la stratégie et la gouvernance du groupe Fleury Michon ? Notre étude longitudinale nous permet de comprendre les impacts d'une norme de RSE sur le fonctionnement organisationnel.

Le déploiement de l'ISO 26000 a été un levier d'apprentissage organisationnel pour Fleury Michon qui a abouti à infléchir les modes de gouvernance, modifier la stratégie et réactualiser le modèle culturel, sans toutefois perturber et déstabiliser l'organisation. Compte tenu de la

¹³⁰ Le septième domaine d'action de la question centrale « Droits de l'Homme », *droits économiques, sociaux et culturels* a été rapproché du sixième domaine d'action : *droits civils et politiques*.

proximité culturelle de la norme et de l'organisation, l'appropriation de la RSE s'est inscrite dans les enjeux organisationnels et les règles de fonctionnement régissant le secteur d'activité.

La reconfiguration stratégique et organisationnelle, et plus largement l'adaptation des modes de gouvernance témoignent, selon nous, du passage d'un apprentissage en simple boucle à un apprentissage en double boucle. Des conditions favorables préexistent, se traduisant par la réunion de trois principaux facteurs :

- La présence chez Fleury Michon d'une conscience de leur responsabilité, même si elle n'était aussi large que le préconise l'ISO 26000. Elle trouve ses racines dans l'impact de la dimension sociale sur le territoire vendéen mais aussi dans la stabilité actionnariale et managériale.
- Des valeurs familiales qui sédimentent la culture d'entreprise comme l'entrepreneuriat, l'entraide entre collaborateurs, le sens de l'action, la solidarité territoriale, la confiance, l'autonomie.
- L'engagement volontaire de la direction pour intégrer la RSE dans une dimension essentiellement intra-organisationnelle.

Ces conditions ont contribué à renforcer la capacité transformative de la norme, même si elle ne sert que de base partielle à l'action. Les transformations opérées en partie par la norme sur l'organisation sont présentées dans les sections suivantes en englobant la modification de la gouvernance, l'intégration de la RSE dans la stratégie, les différentes réalisations opérées pendant le projet et la formalisation du projet d'entreprise.

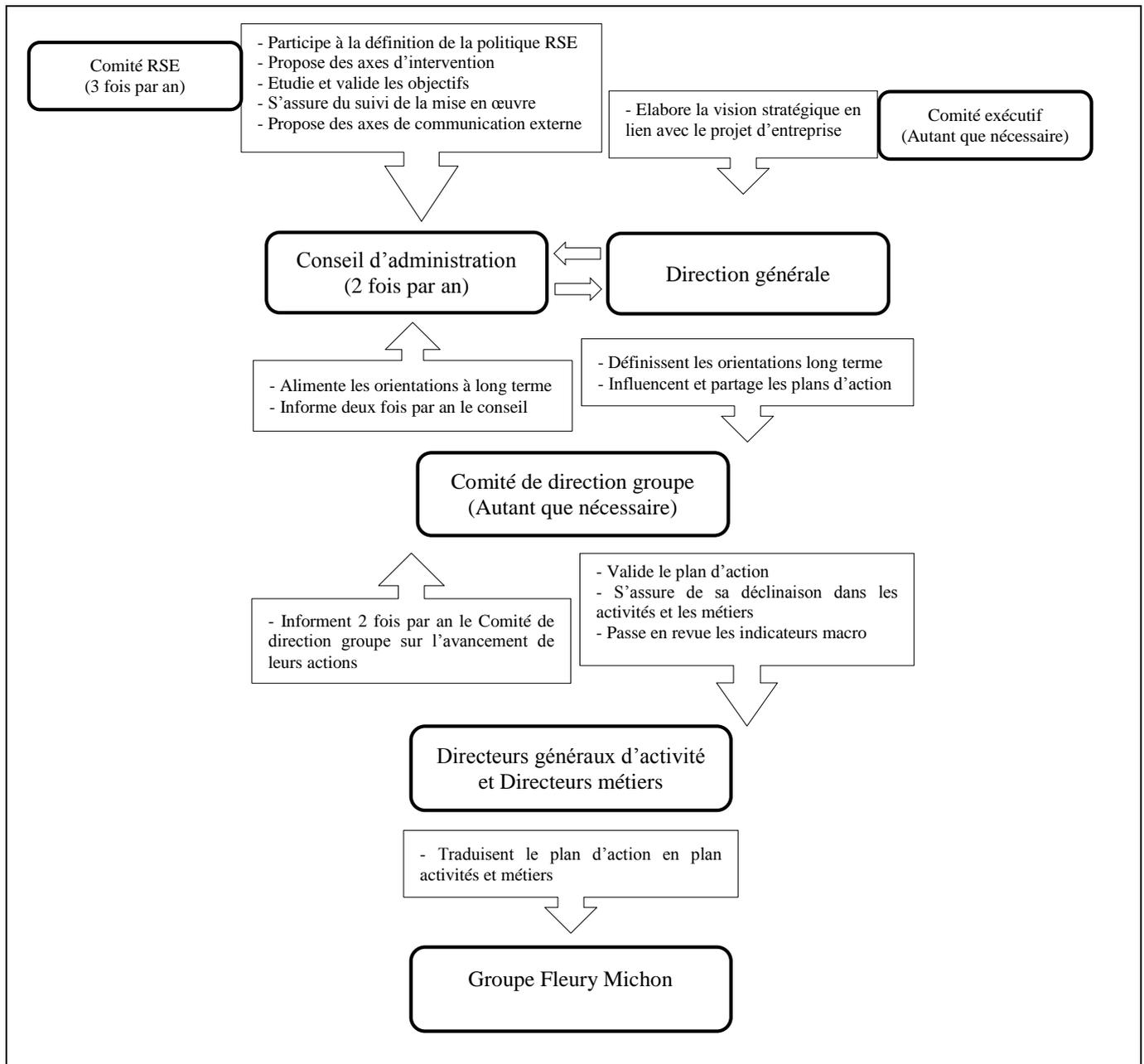
1.4.2.1. L'évolution de la gouvernance et l'adaptation des structures

Au commencement de l'intervention, l'engagement des dirigeants du groupe dans ce projet RSE témoigne de leur vision à long terme. La plupart des dirigeants partagent l'intérêt de déployer la RSE, même si leurs visions divergent quant à leur implication et aux moyens d'y parvenir. A ce titre, l'influence du Président, des deux Directeurs généraux et du responsable du projet fût déterminante pour la réalisation de ce projet. Leurs discours, leurs actions et leurs comportements ont facilité la mise en œuvre de la démarche et contribué à l'inscrire dans le temps.

La principale difficulté tient à la diversité des activités. Dans l'activité GMS, les enjeux du pôle charcuterie sont assez différents de ceux des pôles traiteur ou traiteur de la mer. En outre, la gouvernance de Fleury Michon est centrée sur trois domaines d'activité stratégique. Dans une logique de production de résultats consolidés, les activités transversales comme la RSE ont généralement peu de poids. La figure 24 retrace les différentes modifications intervenues sur les structures de gouvernance du Groupe.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Figure 24. - Principales évolutions de la gouvernance RSE de Fleury Michon



Les effets de la norme ISO 26000 sur les structures du groupe Fleury Michon ont commencé à être visibles en dehors de l'existence du projet avec la création d'un poste de **responsable RSE** à mi-temps, à partir d'octobre 2011. Cette responsabilité fût attribuée au chargé de communication financière, rattaché directement à la direction financière. Au-delà de la visibilité organisationnelle de cette nomination, cela a favorisé l'opérationnalisation de la RSE, offrant une possibilité au projet de s'insérer dans le fonctionnement de l'entreprise.

La dissolution non officielle du **Comité de pilotage RSE**, tel qu'il avait été constitué en avril 2010, marqua la fin du mode de gestion projet pour déployer la RSE. La dernière réunion en Comité de pilotage eut lieu le 15 mai 2013. Les réunions suivantes mobilisèrent un effectif plus restreint, et se concentrèrent autour de questions ou de thématiques plus précises, n'ayant plus

de rapport direct avec la norme ISO 26000. Le Comité de pilotage réduit se composa alors, côté groupe Fleury Michon du DAF et du responsable RSE et côté Sup de Co, de deux enseignants chercheurs.

Le 27 août 2013 fut présentée une évolution de la gouvernance du groupe qui allait s'appliquer en septembre. Deux nouveautés voient alors le jour. Elles visent à donner une dimension stratégique à la RSE, afin de l'extraire du cadre « restreint et confidentiel » dans lequel le projet RSE avait été circonscrit jusqu'alors.

La première évolution est concrétisée par la création d'une structure – le **Comité RSE** – représentée au Conseil d'administration, chargée de définir et de suivre la politique RSE du Groupe et d'élaborer des axes de communication. Ce comité se réunit entre trois et quatre fois l'an. Il est composé de trois administrateurs, puis, sur invitation, de dirigeants et d'experts externes. Le bien-être et l'alimentation animale, les évolutions en matière de consommation durable et l'engagement solidaire ont été les principales thématiques abordées en 2014 par ce comité RSE. La constitution de ce comité RSE représente un signe important pour le Directeur général. Cette situation marque le début d'une intégration plus aigüe de la RSE à la stratégie de l'entreprise :

« Moi, je crois que le comité RSE, bon, c'est bien qu'il ait été créé. Ça montre la volonté de progresser dans le domaine, et d'en faire un véritable axe stratégique » (REP13_DG_20140908).

Comme l'indiquent les propos du Président, la gouvernance s'est progressivement adaptée pour intégrer la RSE :

« D'abord, en matière de gouvernance interne. La démarche RSE, qui était au départ prise en charge par une équipe pluridisciplinaire de managers N-1, est désormais rattachée au comité de direction. Première chose : cette fois ci, ce sont, en interne, les dirigeants du groupe, qui sont responsables des différents, des sept thèmes de la RSE, pour leur donner une impulsion stratégique forte, en missionnant les dirigeants du groupe. Et puis au niveau gouvernance, en conseil d'administration j'ai pris la décision, en 2013, de créer un comité RSE qui a été confié à un de nos administrateur, qui est une femme - je ne sais pas si on dit administratrice ou administrateur – qui elle-même, a un cabinet de conseil dans ce domaine ; qui a une sensibilité très forte sur les sujets sociétaux. Donc je lui ai confié la présidence de ce comité, qui par ailleurs est composé d'un administrateur familial, et d'un administrateur salarié. Le but étant que ce comité puisse dialoguer, avec la direction opérationnelle du groupe, sur des priorités RSE, et de fixer les axes » (REP9_PDT_20140709).

La seconde évolution tient à la prise en charge par le **Comité de direction** d'un suivi RSE. Chaque membre du Codir, qu'il soit directeur d'activité ou directeur métier, se voit confier la réalisation des plans d'action d'une question centrale. L'intérêt recherché ici est triple : accélérer l'avancement des plans d'action, impliquer chaque dirigeant dans la démarche RSE, et rendre opérationnelle l'intégration de la RSE dans les différentes activités du groupe. Ce changement a été dicté après l'abandon du mode projet, pour rapprocher la gouvernance RSE de l'instance de décision du Groupe, le Codir.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Après une année de fonctionnement, la direction constate en 2014 que le Codir n'est pas un organe privilégié pour prendre en compte la RSE au niveau stratégique. Bien qu'apparaissant à l'ordre du jour des réunions, les sujets en lien avec la RSE sont peu abordés en Codir, principalement par manque de temps, en raison de l'urgence d'autres sujets à traiter en priorité dans ce comité. D'autre part, les membres du Codir, en charge du déploiement des plans d'action d'une question centrale ont des degrés d'implication variables. Ces deux raisons sont résumées par le directeur général :

« C'est pour ça qu'on met en place le Comex. Parce que le Comex, il a, il a vraiment cette vocation, enfin moi, c'est le contrat de base des demandes qui sont au Comex, c'est une équipe réduite, pour qu'on puisse tout se dire. Parce que, quand il y a douze personnes autour de la table, il y en a forcément trois ou quatre qui parlent plus que les autres, par nature, qui sont plus engagés, qui ont plus d'avis et tout ça » (REP13_DG_20140908).

En septembre 2014, un **Comité exécutif** (Comex) est donc créé. Il est chargé d'élaborer la vision stratégique en relation avec le projet d'entreprise, de définir les conditions de son application et d'en assurer le déploiement. C'est à ce titre qu'il aborde les questions stratégiques dont la RSE fait partie. Le Comex vient s'intercaler entre la direction générale et le Codir groupe. Il est composé d'une équipe réduite de sept membres issus du Codir, dont le directeur général et le directeur général adjoint, du directeur marketing stratégique, du DAF, du directeur industriel et de deux directeurs généraux d'activité France¹³¹. Ce comité fonctionne en mode projet. Il est composé de responsables capables de dépasser leur fonction pour travailler en transversal. Le dépassement des logiques individuelles relatives aux fonctions et aux métiers assure une vision à la fois élargie du groupe et fédératrice autour de la marque.

Nous remarquons l'absence d'un service dédié à la RSE et l'attribution à mi-temps d'une fonction RSE au responsable de la communication financière. Le rattachement de la RSE à la direction financière demeure inhabituel dans les entreprises. Ce placement sous l'égide d'un service financier peut témoigner à notre sens d'une double intention : celle d'ancrer la RSE dans une logique de reddition déjà inscrite dans le fonctionnement organisationnel puisque l'activité financière est encadrée par de nombreuses normes ; et celle d'une vision prospective permettant de fixer la RSE au moyen d'une future comptabilité élargie. Pour véritablement intégrer la RSE et faciliter sa diffusion dans l'organisation, la direction a fait le choix, en modifiant sa gouvernance, de confier à plusieurs dirigeants des attributions transversales en sus de leur fonction.

1.4.2.2. *L'intégration progressive de la RSE dans la stratégie*

La norme ISO 26000 a permis de guider et de structurer une réflexion sur la stratégie RSE de Fleury Michon pendant la première période d'intervention, d'avril 2010 à mars 2013 et surtout de commencer l'intégration de la RSE dans la stratégie dans un second temps.

¹³¹ Le directeur de l'activité plats-cuisinés a repris en 2014 la responsabilité de l'activité traiteur de la mer.

En raison de leur antériorité, certaines composantes, notamment le social et l’ancrage territorial ont favorisé l’émergence d’une stratégie RSE. La norme endosse ici un rôle de facilitateur aboutissant à la définition et à la priorisation des axes stratégiques RS et aux plans d’action associés. Elle a également révélé, valorisé l’existant tout en éclairant des dimensions absentes ou inconnues aux yeux des acteurs, comme la prise en compte des droits de l’Homme en dehors du territoire national. Comme le montrent les perceptions relatives à la représentation de la RSE (cf. section 1), la stratégie se précise au contact de l’ISO 26000. Pour autant, la norme n’est pas à l’origine d’un revirement stratégique ; elle constitue plutôt un point d’appui contribuant à renforcer la légitimité des décisions stratégiques.

Après 110 ans d’existence, Fleury Michon est devenu un leader français de la charcuterie en libre-service et du plat cuisiné. L’entreprise a su prendre des virages stratégiques importants et s’adapter, comme à partir de 1957, avec les premiers sachets de charcuterie préemballés et le début du libre-service et de la grande distribution ou, à partir des années 1975, lors du lancement de l’activité plats cuisinés. Les dirigeants de l’époque avaient senti que le marché du détail serait dépassé par celui de la grande distribution. Dans cet esprit, l’engagement de Fleury Michon dans la RSE peut s’analyser dans une triple perspective d’anticipation, de volonté de pérennité organisationnelle et de renforcement culturel :

« Notre engagement sur la voie de la Responsabilité Sociétale d’Entreprise (RSE) marquera aussi en profondeur l’avenir de Fleury Michon. Par-là, nous réaffirmons notre vocation d’entreprise bâtie par des hommes et des femmes soucieux de leurs responsabilités et de l’intérêt général long terme. Car la vocation d’une entreprise, communauté humaine, n’est pas seulement de vendre des produits ou des services rentables, c’est aussi de faire progresser les conditions de travail et d’être attentif aux intérêts de ses partenaires et de son environnement. Une entreprise n’est solide et durable que si elle crée les conditions du rassemblement, de la confiance, de l’envie de coopérer, de changer et de se dépasser. La démarche RSE, déjà inscrite dans nos gènes, est donc éminemment stratégique. C’est une exigence supplémentaire pour nous aider à progresser plus vite sur la voie de la « performance globale » long terme. Ce ne doit être ni une vitrine, ni un slogan, comme on le voit parfois, mais bien l’aiguillon qui nous aidera à poursuivre tous ensemble le chemin du progrès, de la performance et de la pérennité » (Fleury Michon, 2011, p. 4).

Les entretiens reflètent bien la volonté d’intégrer la RSE dans la stratégie, à la fois par conviction et engagement des dirigeants, mais aussi dans une approche instrumentale pour assurer un avantage concurrentiel et capter de nouveaux marchés :

« Et pour moi, on refond complètement la stratégie à partir de là. C’est-à-dire que... c’est pas du tout un gadget. Je lutte beaucoup contre ça » (REP6_ADM_20120716)

« Parce que Fleury Michon a vraiment cette capacité, par ce double projet économique et sociétal, au sens sociétal de la RSE AFNOR, pas seulement je veux dire avec la société, sociétal au sens total. Ils ont cette capacité que n’ont pas beaucoup d’autres entreprises. Donc ça c’est une vraie opportunité de repositionnement. Parce que pour l’instant image, elle est surtout liée à un gros industriel basique quoi. Il y a vraiment la possibilité de faire autre chose, donc de le prendre à un niveau stratégique de positionnement » (REP6_ADM_20120716).

« Moi je crois que ça nous a vraiment amené à prendre conscience qu’il y avait d’autres publics, que notre principal public, qui est le client. Et d’autres indicateurs que la relation économique.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Et que ça, ça méritait vraiment d'être managé [...] « Ça nous a amené, aussi, à mener des actions de communication, de transparence, qu'on aurait certainement pas faites auparavant » [...] « Voilà, « #venezvérifier ». Par exemple, ça a aidé, c'est pas le RSE, c'est pas le déclencheur de ça, mais je pense que ça a aidé à dépasser la dimension marketing qu'on avait habituellement dans le business. D'une manière générale. Et chaque étape qu'on franchit, nous encourage à aller plus loin. Alors c'est des convictions qui sont fragiles, hein, parce que, je me souviens, « #venezvérifier », on a eu, à un moment donné, un questionnaire en comité de direction, quinze jours avant le lancement. Et moi, j'ai bien senti et à ce moment-là que j'avais le choix de dire bon, ben, on suspend ; on arrête tout. Ou alors... Et que si j'avais dit ça, tout ceux qui étaient au tour de la table étaient d'accord » (REP13_DG_20140908).

La réflexion sur le contenu de cette stratégie RSE est indissociable d'une intégration sur les conditions de sa mise en œuvre. Nous en fournissons ici à titre illustratif, deux exemples récents : « #venezvérifier » pour le surimi et « j'aime » pour le jambon de porc. Ces exemples témoignent, selon nous, de l'impulsion provoquée par la norme ISO 26000 dans la transformation stratégique de Fleury Michon. La norme n'a évidemment pas agi seule. L'environnement du Groupe et sa culture ont permis à l'ISO 26000 de participer au changement.

1.4.2.2.1. « #venezvérifier »¹³²

L'Industrie Agro-Alimentaire (IAA) est considérée comme une activité dont la sensibilité à l'opinion publique est élevée en raison de son impact sur la santé des consommateurs et de ses effets sur l'environnement. Des crises et des scandales font régulièrement l'objet de couvertures médiatiques. Les répercussions de ces événements engendrent une crise de confiance des consommateurs. L'exemple récent du *horsegate* a particulièrement mis en exergue l'opacité des pratiques d'achat du secteur, fruit de négligences mais aussi de fraudes caractérisées, et transactions multiples. Il témoigne de la complexité de la situation et du nombre d'intermédiaires. Cette dernière crise a impacté les entreprises de l'IAA qui n'étaient pas directement concernées par ce scandale, et a eu des conséquences tant en termes de baisse de chiffre d'affaires que de faillite de certains acteurs. Ce climat de suspicion a fait réagir Fleury Michon plus vivement qu'à l'accoutumée, notamment pour les activités traiteur et traiteur de la mer.

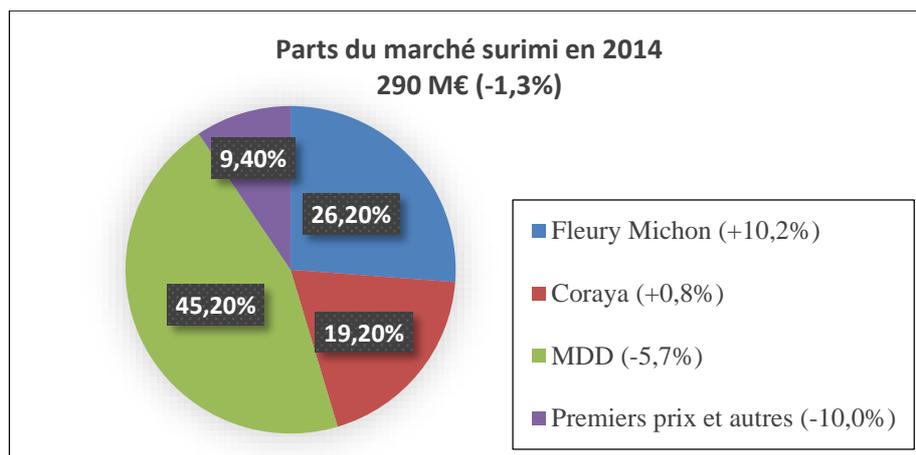
Le surimi est l'un des produits phares de Fleury Michon. Il génère à lui tout seul environ 76 M€ de chiffre d'affaires, permettant ainsi à la marque Fleury Michon d'être leader sur ce marché avec 26 % des parts de marché en 2014 (cf. figure 25). Il a fait l'objet d'investissements industriels importants sur le site de production de Chantonay (Vendée).

Cependant, dans le contexte décrit ci-dessus, l'environnement a amené le Groupe Fleury Michon à des questionnements relatifs à la stratégie de l'entreprise et à son offre marketing. Le surimi demeure un produit qui concentre les peurs et les craintes des consommateurs. Les études

¹³² Cette section est une synthèse partielle, extraite d'un chapitre d'ouvrage à paraître : SCHÄFER P. et I. BEN NASR, (Avril 2016), *Comment valoriser la marque d'une entreprise responsable et engagée sans tomber dans le greenwashing ? Le cas du surimi Fleury Michon*, Dir. P. BARET et F. ROMESTANT, Dunod, Paris.

réalisées par la marque sur la perception de ses produits montrent que le surimi est un produit ambigu, dont l'image est confuse auprès du grand public. Ce produit d'origine japonaise focalise les perceptions négatives des consommateurs : « *Le surimi symbolise les produits qui cristallisent les doutes des consommateurs encore traumatisés par les scandales qui ont touché l'industrie alimentaire. Ces consommateurs qui ne savent pas vraiment ce qu'il y a dans le surimi et qui sont persuadés qu'il y a tout sauf du poisson dans ces bâtonnets* » (Rapport d'activité, 2014, p. 19).

Figure 25. - Principales améliorations apportées au surimi Fleury Michon



Source : Communiqué financier portant sur les résultats annuels 2014

Outre l'absence de tradition alimentaire, le surimi est considéré par les consommateurs comme un produit industriel constitué principalement de déchets de poissons et d'ingrédients chimiques sans grandes qualités nutritionnelles. Le surimi est un produit fabriqué à base de chair de poisson à laquelle d'autres ingrédients naturels [comme l'eau, des féculents (pomme de terre ou amidon de blé transformé), de l'huile de Colza] et industriels [comme le sorbitol, le glutamate, les arômes artificiels] sont ajoutés. Depuis 2010, des investissements importants en recherche et développement ont été entrepris et ont permis de supprimer les additifs et les conservateurs contenus dans le surimi Fleury Michon (cf. figure 26). La démarche a consisté à remplacer les arômes artificiels par des arômes naturels et à utiliser des poissons issus de la pêche responsable, le tout en veillant à préserver la qualité gustative et nutritionnelle du surimi.

L'ensemble de démarches engagées n'ont pas suffi à valoriser le produit et à réduire la volatilité des ventes. Les consommateurs n'attribuent pas à Fleury Michon tout le travail réalisé sur la filière autour d'une gestion responsable et soutenable de sa chaîne d'approvisionnement, sur son processus de production et sur la composition plus naturelle de son produit.

La prise en compte de la RSE a permis à Fleury Michon de rassurer les consommateurs tout en adoptant une nouvelle communication externe. Avec le slogan « l'obsession du bon », les valeurs de tradition et d'héritage, le savoir-faire centenaire de Fleury Michon ne touchent pas la cible de consommateurs du surimi mais plutôt celle du jambon. Le discours ne suffit plus à restaurer la confiance. Face à cette situation, la marque Fleury Michon a décidé d'innover en

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

mettant en place un dispositif intitulé « #venezvérifier ». Le défi majeur a consisté à éviter le verdissement – *greenwashing* – en communiquant. Le travail de fond réalisé pendant cinq années a facilité le contournement de cet écueil. Ce dispositif a aussi poussé la marque à apprendre à communiquer avec moins de retenue sur ses engagements de développement durable, rompant ainsi avec le principe selon lequel il faut d'abord bien faire les choses avant de les mettre en exergue.

Figure 26. - Principales améliorations apportées au surimi Fleury Michon

2010 – Suppression des polyphosphates, du sorbitol et du glutamate habituellement ajoutés à la chair de poisson pour protéger la protéine lors de la congélation. Un travail long et coûteux qui a demandé l'engagement de toute la filière.

2012 – Utilisation d'un arôme naturel dans tous les bâtonnets Moelleux.

2013 – Elaboration des bâtonnets de surimi Fleury Michon à partir de Colin d'Alaska et de Merlu blanc du Pacifique, approvisionnés auprès de pêcheries MSC.

2014 – Lancement de l'opération #VENEZVERIFIER pour révéler la filière surimi de Fleury Michon.

Source : Documents internes

La principale difficulté dans ce type de communication porte sur la véracité des allégations. Les informations portées à la connaissance du grand public peuvent se retourner contre la marque. L'influence des réseaux sociaux peut rapidement entacher le capital-réputation d'une marque comme Fleury Michon. Le Directeur général du Groupe résume bien cette situation :

« L'appréciation des consommateurs sera au-delà des produits, c'est ce qui motive notre changement de communication. Petit à petit, elle sera globale. Parce que de toute façon il y a des gens autour de nous qui émettent des avis qu'on le veuille ou non, et de plus en plus. Et ces avis se diffusent via les nouveaux médias à une vitesse incroyable, et tout le monde y a accès. Donc on ne peut pas faire un peu de marketing environnemental ici et puis dire avec ça, ça va aller. On ne peut pas dire « allez j'ai enlevé du gras dans mes produits » et oublier de dire que c'est plein d'additifs, de sel, parce qu'un jour ou l'autre ce sera révélé » (REP13_DG_20110119).

Avec le dispositif #venezvérifier, la marque a proposé à ses consommateurs et au grand public de venir observer et vérifier par eux-mêmes le processus de production des bâtonnets de surimi dans l'usine Traiteur de la mer à Chantonay et de remonter sa chaîne d'approvisionnement en assistant à la pêche de poisson sur un bateau en Alaska, à la préparation du poisson sur place. Alors que les principaux concurrents communiquent sur le registre traditionnel de la consommation décomplexée et du goût pour faire valoir leurs produits, par son dispositif #venezvérifier, Fleury Michon adopte une communication plus responsable, tout en essayant de valoriser la filière d'approvisionnement :

« Il est possible pour une entreprise d'être, et ça rejoint la démarche RSE, d'être un agent de progrès dans une filière, à condition de créer l'écosystème qui va avec et que le consommateur nous suive. Si les consommateurs ne nous suivent pas là-dessus et qu'ils ne veulent que du prix, on ne peut pas le faire » (REP9_PDT_20140709).

En dévoilant la recette et les ingrédients du produit, son outil industriel et sa filière de pêche, Fleury Michon témoigne de l'appropriation des principes de transparence et de reconnaissance des intérêts des parties prenantes, deux des sept principes contenus dans la norme ISO 26000. En effet, le dispositif est le fruit d'une construction entre plusieurs parties prenantes : agence de communication, ONGs, cabinet conseil, institutionnels (ADEME, MSC, Food for Good), des consommateurs et des acteurs du marketing responsable. L'analyse de cette initiative traduit la volonté de Fleury Michon d'inscrire sa communication sur le registre de la transparence, de l'ouverture et de la sincérité, tout en adoptant un ton pédagogique. Selon la responsable marketing Traiteur de la mer, le dispositif *#venezvérifier* était le moyen de faire face à toutes les confusions et idées reçues que le public a du surimi :

« Cette campagne représentait également un enjeu majeur pour notre groupe, car elle impliquait d'être parfait, de rien avoir à cacher. On n'est plus uniquement dans la communication verte, on est dans une sorte de mise à nu de toute notre chaîne de valeur de la première étape, celle de pêche du poisson, jusqu'à la phase finale, celle de transformation et de stockage du produit. On n'avait pas le droit à l'erreur ».

À l'issue d'un processus de sélection des 14 621 personnes inscrites, seul neuf personnes sélectionnées (blogueurs et consommateurs) ont eu la liberté de filmer et de photographier les éléments de ce voyage découverte et de questionner librement les opérateurs sur place. Quatre vidéos disponibles sur le site internet de Fleury Michon, présentent le parcours effectué par les neuf candidats. Le dispositif traduit aussi l'expression d'une stratégie d'enrôlement de porte-paroles au sens de la sociologie de la traduction (Callon, 1986).

A l'occasion de la 10^{ème} édition de la nuit du marketing 2015, l'Association nationale des professionnels du marketing (Adetem) a récompensé Fleury Michon pour son dispositif *#venezvérifier* (cf. figure 27) en collaboration avec l'agence de communication DDB Paris. Le groupe a ainsi reçu le prix de bronze de la catégorie Grand prix de l'excellence marketing qui récompense les agences et les entreprises les plus innovantes de l'année. Les résultats de la campagne¹³³ démarrée fin mars 2014, ont d'ailleurs motivé la décision des dirigeants de Fleury Michon de renouveler la campagne *#venezvérifier* en 2015. La reconnaissance du dispositif et la progression des ventes ont favorisé cette décision.

Ce dispositif, en impliquant la principale partie prenante que sont les consommateurs, ouvre la voie à une communication dans laquelle les consommateurs deviennent des acteurs. Dans cette logique, l'information publicitaire n'est plus transmise de façon unidirectionnelle vers un récepteur passif et sans regard critique, maintenant une forme d'opacité, mais partagée avec un consommateur dans un esprit de dialogue et d'interaction par l'intermédiaire d'un publi-

¹³³ 14 621 consommateurs se sont inscrits au jeu. 108 articles de presse ont été publiés dans des journaux et magazines professionnels. Huit reportages télévisuels et six reportages radio ont été également diffusés sur des chaînes et stations radio notamment au 20h00 de France 2, dans Télématin et sur BFM TV. L'effet viral a été aussi important sur internet et sur les réseaux sociaux, avec notamment 72 articles de blogueurs publiés, 4970 tweets avec le « hashtag » *#venezvérifier* et des vidéos vues près de 1,2 millions de fois sur YouTube. Au total, les internautes ont passé plus de 950 000 minutes en contact avec la marque et les messages du dispositif *#venezvérifier*.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

reportage. Cette transparence amène à promouvoir un comportement éthique des affaires en alignant le discours aux pratiques effectives et en donnant, à une minorité de personnes certes, la possibilité d'accéder à l'envers du décor.

Figure 27. - Affiches de la campagne #venezverifier



1.4.2.2.2. « J'aime »

Plus récent, le second exemple intervient dans l'activité historique de Fleury Michon, la charcuterie. Le nouvel épisode de la crise de la filière porcine en été 2015, témoigne des limites de la cotation « au cadran » du marché de Plérin, et plus largement de la crise que traversent les élevages français. Alors que ce marché ne concentre pas l'ensemble du volume de porcs vendus chaque semaine, il fixe les cours sur ce marché. Il ne correspond plus ni aux spécificités régionales, ni à la juste rémunération des coûts de production d'une majorité d'éleveurs porcins. Dans un contexte plus général de crise économique, la pression exercée sur les prix bas à la vente, conjuguée à une concurrence exacerbée des marques de distributeurs et des industriels oblige le secteur à innover. Comme le souligne le Directeur Général de Fleury Michon dans la presse « *la crise démontre la faillite du modèle low cost. Il y aura toujours quelqu'un capable de produire moins cher en étant le moins disant sur la qualité, l'environnement, le social, le bien-être animal. Il existe une alternative : construire des filières de qualité rémunératrices pour l'éleveur et respectant des cahiers des charges en adéquation avec les attentes des consommateurs. C'est au service de cet objectif que le plan de modernisation de la filière doit se mobiliser* » (Breizh-info.com le 12/9/2015, cf. Annexe 23).

Fruit d'une réflexion et d'une collaboration menée depuis trois années, cette initiative a permis de lancer une nouvelle gamme de produits de l'activité Charcuterie, jambons et rôtis, baptisée « J'aime ». Fleury-Michon a donc annoncé en septembre qu'il avait signé un partenariat exclusif avec le pôle animal du groupe Avril (Abera et Sanders). L'objet du partenariat porte sur la création d'une filière de porcs élevés sans OGM, nourris avec des céréales françaises et sans traitements antibiotiques à la fin du premier âge, soit à partir du 42^{ème} jour après naissance.

Pour l'instant, vingt-deux éleveurs du groupement Porc Armor-Evolution se sont engagés. Au démarrage, 2 000 porcs sont élevés chaque semaine, avec un objectif de 50 000 à 75 000 porcs par semaine. Les éleveurs s'engageant dans la démarche ne passent donc plus par le marché au cadran, puisqu'ils perçoivent un prix au kilo fixé à l'année et supérieur au cours actuel du porc. L'exigence du cahier des charges requiert que les aliments donnés aux porcs soient achetés, pour assurer leur traçabilité. Par ailleurs, les éleveurs doivent s'engager dans une démarche de développement durable. Un objectif de réduction des consommations d'eau, d'énergie et des intrants est fixé à l'issue d'un relevé initial réalisé au moment de l'engagement.

Cet exemple de réorganisation d'une filière porcine témoigne de la réalisation d'une stratégie visant à modifier l'environnement d'affaires du Groupe et son fonctionnement actuel. L'initiative semble répondre aux intérêts de différentes parties prenantes : soutien des éleveurs français face à l'effondrement des prix ; hausse de la qualité des porcs achetés pour Fleury Michon ; maintien d'une filière française d'élevage ; réponse aux demandes des consommateurs ; logique partenariale d'approvisionnement. Encore une fois, la sociologie de la traduction (Callon, 1986) nous permettrait de pousser plus loin l'analyse de ce processus de traduction – problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation du réseau – assurant la conciliation des intérêts des différentes parties prenantes.

L'engagement de Fleury Michon démontre qu'il est possible d'agir sur sa sphère d'influence, même à une petite échelle. Si cette expérience devient une réussite, Avril et Fleury Michon pourraient envisager de décliner un modèle similaire à d'autres filières, notamment celle de la volaille. En tout cas, la réalisation de cette initiative atteste d'une réflexion stratégique comme l'illustrent, les propos du Directeur général du Groupe : « *La question est de savoir quel élevage nous voulons pour les 20 ou 30 ans qui viennent ; le modèle productiviste basé exclusivement sur la recherche d'un prix bas est voué à la faillite* » (Régis Lebrun, Le figaro, 1/09/2015, cf. annexe 22).

Cet engagement donne un exemple éclairant sur les motivations de Fleury Michon, les moyens et la manière avec laquelle une entreprise convaincue par des valeurs de développement durable, a conjugué, de façon transverse, différentes actions pour s'engager dans une stratégie RSE. Pour une entreprise privée, elle constitue un axe de différenciation qui inscrit ses convictions et ses engagements dans la durée. Elle contribue à ce titre à la création de conditions favorables de réassurance de la production alimentaire. Même si beaucoup reste à entreprendre, Fleury Michon s'engage pour s'adapter et transformer son environnement en lieu avec des enjeux de DD.

1.4.2.3. Réalisations induites par la démarche d'appropriation de la RSE

Le processus d'intégration de la norme ISO 26000 a favorisé la rédaction de documents pour assurer la diffusion et l'appropriation de la RSE dans le Groupe. La formalisation documentaire (cf. tableau 61) facilite la dynamique d'appropriation en permettant la diffusion et le partage de l'information.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Tableau 61. - Formalisation documentaire en lien avec l'appropriation de la RSE

Document	Elaboration	Périmètre d'application
Charte nutritionnelle	Depuis 1999	Marque Fleury Michon
Pacte mondial	Depuis 2003	Groupe France
Charte d'engagement PNNS 1 (cf. annexe 16)	2010-2012	Marque Fleury Michon
Le rapport d'état des lieux	2010	Groupe France
La cartographie des parties prenantes	2011	Groupe France
Le rapport d'auto-évaluation	2011	Groupe France
Charte d'engagement PNNS 2 (cf. annexe 17)	2013-2015	Marque Fleury Michon
Reporting RSE selon l'article 225 Loi G2	Depuis 2013	Groupe France
Politique d'achat Fleury Michon (cf. annexe 21)	Juin 2014	Groupe France
Courrier fournisseurs pour réception de cadeaux d'affaires (cf. annexe 21)	Décembre 2014	Groupe France
Le manifeste de l'entreprise responsable (cf. annexe 24)	2014	Groupe France
Charte pêche responsable	2014	Filière surimi
Calcul empreinte économique et sociale	2014	Groupe France
Principes de conduite éthique	Janvier 2015	Groupe
Formalisation des enjeux RSE	Avril 2015	Groupe France
Fret 21 ^[1]	Mai 2015	Groupe France
Politique de soutien aux associations	Octobre 2015	Groupe France
Politique d'ancrage territorial	Octobre 2015	Groupe France
Questionnaire DD fournisseurs	Décembre 2015	Groupe France
Carte d'identité des produits Fleury Michon (cf. figure 28)	2016	Marque Fleury Michon

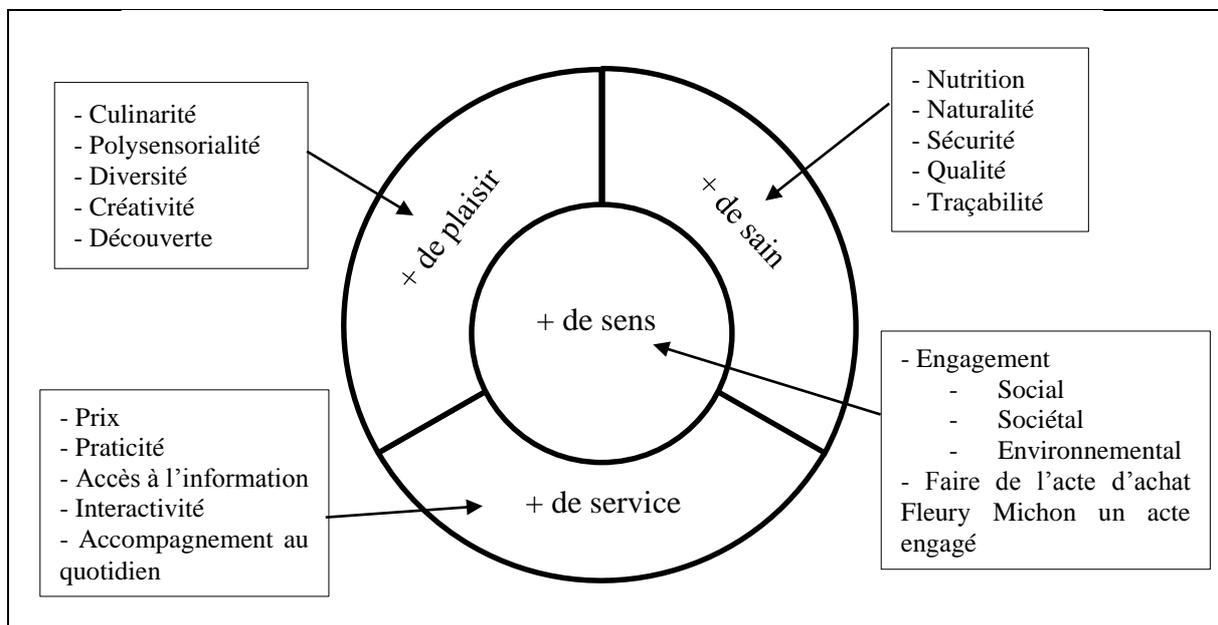
Afin d'illustrer ce processus de formalisation, nous ciblons un document. En rédigeant une carte d'identité des produits Fleury Michon (cf. figure 28), le Groupe a délibérément opté pour une conception singulière de l'alimentation tout en encadrant l'élaboration de ses nouveaux produits. La marque Fleury Michon se différencie par ses produits autour de quatre éléments-clés : plus sain, plus de plaisir, plus de service et plus de sens. Ces éléments traduisent l'engagement de Fleury Michon pour progresser dans une alimentation plus responsable, quelle que soient l'activité concernée et le produit :

^[1] Fret 21 est une initiative instaurée le 20 mai 2015 par le Ministère de l'Ecologie et l'ADEME ayant pour objectif d'inciter les entreprises clientes des transporteurs à limiter l'impact de leurs transports sur le climat. Fleury Michon qui fait partie des dix premières entreprises volontaires, s'est engagée à réduire de 10% ses émissions de CO² (ratio t co² / 1000 t transportées pour 2018).

« ... c'est la fiche d'identité du produit Fleury Michon, la carte d'identité. Les produits Fleury Michon doivent répondre systématiquement à tous les éléments, c'est un petit peu ça. C'est sa carte génétique obligatoire. Bon, donc ça, c'est en cours d'être travaillé avec X du marketing stratégique. Et ce sera, enfin, je pense que c'est un élément quand même assez, assez important » (REP18_COPILOPROJ_20140908).

Cette carte d'identité représente la suite logique de la chartre nutritionnelle (cf. annexes 16 et 17) appliquée progressivement à l'ensemble des produits de la marque Fleury Michon depuis 1999. A l'appui de cette initiative, le Groupe a décidé d'investir en recherche et développement pour améliorer la composition nutritionnelle des produits, réduire la teneur en sel et en matières grasses, et proscrire les additifs artificiels de leur composition.

Figure 28. - Carte d'identité des produits Fleury Michon



Source : Documents internes

Ces documents sont venus cadrer et normaliser les pratiques managériales responsables, dans une optique de contrôle. En utilisant les travaux de Simons (1995), Gond et Igalens (2012) observent le contrôle de gestion à travers le prisme de la RSE. Le cas Fleury Michon présente une application du contrôle « par » la RSE dans le sens où ce contrôle « renvoie aux deux leviers complémentaires que sont le contrôle par les croyances partagées et le contrôle par les frontières des comportements admissibles dans l'organisation » (Gond et Igalens, 2012, p. 141). Simons (1995) attribue à ces deux contrôles un rôle d'encadrement des domaines stratégiques. Ainsi, les *systèmes de croyance* portent sur des valeurs explicites. Les dirigeants de Fleury Michon communiquent, promeuvent et renforcent les valeurs centrales du Groupe afin de donner une vision qui se traduit par une orientation commune et la création du sens. Quant aux *systèmes frontières*, ils ont pour vocation de délimiter un cadre d'exercice des activités stratégiques, comme dans le cas de la carte d'identité des produits Fleury Michon. Ils dirigent les actions de chaque collaborateur tout en ne limitant pas leur créativité.

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

En définitive, l'impact de la formalisation semble pour l'instant modéré car il s'inscrit sur le long terme. Les différents éléments de la formalisation opérée témoignent de la volonté d'intégrer la RSE dans la stratégie du Groupe. Selon la typologie à trois niveaux des comportements stratégiques des entreprises proposée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), Fleury Michon relèverait du troisième niveau¹³⁴ puisque « *les actions cherchent à faire entrer la dimension environnementale et sociale dans la stratégie de l'organisation et à peser sur la transformation de son système de management* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 129).

Pour terminer la présentation des effets de l'appropriation de la RSE par Fleury Michon, nous abordons la construction du projet d'entreprise qui intègre la RSE dans une de ses composantes.

1.4.2.4. *L'avènement d'un projet d'entreprise ambitieux et structurant*

Depuis septembre 2014, l'entreprise s'est dotée d'un projet d'entreprise : « *aider les hommes à manger mieux chaque jour* » afin de prouver qu'« *un autre modèle d'entreprise alimentaire est possible* » (Rapport d'activité, 2014, p. 6). Le projet s'articule autour d'une mission sociétale : « *montrer qu'un autre modèle d'entreprise alimentaire est possible grâce à un engagement long terme, responsable et transparent* » ; et d'une mission à destination des consommateurs : « *aider les hommes à manger mieux chaque jour grâce à des produits bons et sains, qui rendent service et que les consommateurs ont envie de défendre* » (Document de référence, 2014, p. 15). Ce projet d'entreprise traduit la double ambition de se différencier des concurrents en cassant l'image industrielle d'une entreprise de l'agro-alimentaire et d'apporter au-delà du produit un service en lien avec l'alimentation. Le projet trouve à la fois une résonance interne auprès des collaborateurs de l'entreprise et une dimension externe, à visée sociétale concernant l'alimentation. Le Président du groupe définit la mission de l'entreprise comme le moyen de « *réconcilier les hommes avec leur alimentation quotidienne* » (Rapport d'activité, 2014, p. 6). Auparavant, le groupe avait formulé en 2010 un slogan : « *l'obsession du bon* ». Le message véhiculait davantage une double finalité portant sur les démarches de qualité et une orientation marketing. La dimension sociétale en était absente.

La démarche RSE n'est pas étrangère à cette transition. Elle a permis l'émergence de ce projet d'entreprise. Toutefois, la RSE ne saurait être confondue avec le projet d'entreprise dont elle ne constitue que des composantes. Le Président insista à plusieurs reprises lors d'un entretien - avant la formulation effective de ce projet - sur la nécessité de marquer une distinction entre la RSE et le projet d'entreprise, pour ne pas que celle-ci devienne une finalité utopique :

« L'autre échec de la RSE ce serait de confondre la RSE et le projet d'entreprise. Et que les gens disent « Fleury Michon c'est de la RSE ». [...] Ce serait une grave erreur. [...] Ça met vraiment en tension. Et c'est pour ça que j'insiste, la RSE n'est pas le projet. C'est une aide, un accélérateur, une dimension du projet. [...] Je vous dis, il ne faut surtout pas être dans une utopie. Après, ni dans une utopie sociale. Il n'est pas question de créer une utopie d'entreprise responsable non durable. Mon objectif c'est la pérennité de l'entreprise. Pérennité, c'est la pérennité des emplois. C'est pérennité de l'entreprise en tant qu'entité avec sa marque. C'est

¹³⁴ Dans le premier niveau la RSE est dissociée de l'activité économique de l'entreprise et dans le deuxième niveau, l'intégration est qualifiée de faible dans la mesure où les actions sont faiblement reliées aux activités managériales.

Troisième partie – Résultats

pérennité de la culture. [...] Le projet d'entreprise, c'est ça pérennité sur le long terme. Une entreprise familiale qui veut le rester, qui veut grandir, continuer à grandir, continuer à étendre sa réputation ; et la RSE est un dispositif pour aider au service de ce projet » (REP9_PDT_20120829).

Le Président du Groupe remarque, au sujet du projet d'entreprise, que l'intégration de la RSE doit être exempte d'une logique doctrinaire qui conduirait à sous-estimer le principe de réalité. Les affaires reposent d'abord sur un paradigme économique :

« Vous parliez du mot humilité et c'est vachement important. Il faut que l'on ait de l'ambition, que l'on ait du rêve, que l'on ait de l'envie et du progrès ensemble. Mais il faut qu'on le fasse en étant réaliste, c'est à dire qu'on est d'abord là pour vendre des produits qui sont utiles aux consommateurs ; c'est la première raison d'être. Et après, il faut que l'on soit, au-delà de l'obsession du bon, des bons produits, dans une bonne entreprise, des bonnes pratiques et la confiance qui est créée chaque jour, par les bonnes pratiques. Mais, c'est pour ça que je vous disais, ça fait partie du projet et c'est pas le projet. Ça serait utopique et dangereux » (REP9_PDT_20120829).

Le Directeur général complète ces propos plus tard lorsque le projet a été formalisé, en lui attribuant une dimension prospective, que la RSE, à elle seule, n'est pas en mesure d'insuffler :

« Moi, je pense que c'est, justement ce qu'on a trouvé maintenant, c'était un manque d'affirmation de projet. C'est à dire que, la RSE pour la RSE, ça passionne personne. [...] Et on avait certainement perdu en force de projet ces dernières années, parce qu'on a changé l'organisation, avec l'arrivée de Grégoire, tout ça. Donc, on a été moins présents et finalement les choses marchaient bien. Donc, on parlait moins du projet. Là, on sent qu'on a besoin quand même de franchir une étape. Et puis... parce qu'on sent qu'on est au bout de quelque chose. Il y a aussi, la, la dureté du moment, qui, qui est quand même compliqué. Et, il faut qu'on ait un dessein qui nous dépasse ; je vais pas dire inaccessible, mais presque. [...] Parce que demain, ce qu'on espère au travers de ce projet-là, notamment en lui donnant une dimension externe forte, c'était d'être reconnu comme la marque qui fait avancer ou l'entreprise, plus que la marque, c'est le même nom – c'est vrai que la frontière n'est pas toujours simple, mais - comme l'entreprise qui a un vrai rôle et qui fait avancer, qui fait avancer les choses là-dedans (REP13_DG_20140908).

Si la formulation peut paraître évidente *a posteriori*, l'aboutissement du projet fut long et sinueux. Le projet a été élaboré en parallèle du projet RSE. Il contient de nombreux engagements et témoigne de la prise en compte des enjeux RSE tant auprès des parties prenantes internes qu'externes. Il s'agissait de répondre à un double objectif : en interne, donner du sens aux collaborateurs tout en les fédérant autour d'un objectif commun ; et en externe, dévoiler la culture du groupe Fleury Michon aux parties prenantes mais également lier l'entreprise à ses consommateurs par le biais d'une utilité sociétale de ses produits.

Par l'existence de ce projet d'entreprise, Fleury Michon réaligne sa stratégie en répondant aux demandes d'une partie des consommateurs (qualité de la production, traçabilité, transparence, comportement éthique, vigilance aux conditions d'élevage ou de pêche et élevage...) et affirme son engagement en agissant sur sa sphère d'influence, c'est à dire en s'impliquant dans la

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

transformation de sa sphère d'influence pour faire progresser sa responsabilité sociale d'entreprise industrielle et celle de son environnement :

« Et là, je pense qu'on n'est pas loin [de la RSE], je leur ai dit d'ailleurs en réunion, il y a peu dans, dans le cadre de notre projet, dont je vous parlais, « aider les hommes à manger mieux », où là on vient de faire un bond en avant, quand même très, très important » (REP13_DG_20140908).

Dans un document interne nommé « les enjeux RSE de Fleury Michon », le président du Groupe présente l'engagement sociétal en précisant que « *Fleury Michon n'a pas attendu que la RSE prenne un caractère réglementaire ou devienne un critère d'évaluation pour prendre en compte, dans la gestion de l'entreprise, les intérêts de toutes les parties prenantes. C'est pour cette raison que nous considérons la RSE comme un stimulant pour poursuivre sur la voie de l'entreprise responsable et comme un facteur de stabilité et durabilité de l'entreprise. Notre vision du développement durable s'inscrit donc parfaitement dans notre projet d'entreprise qui vise à aider les hommes à manger mieux chaque jour* ».

« C'est pas uniquement nutritionnel. « Aider les hommes à manger mieux » : le mieux, il n'est pas que nutritionnel. Il est très large. Il touche l'emballage, il touche la manière dont on fabrique, il touche les hommes qui le fabriquent aussi ; donc une forme de responsabilité par rapport à ça. Et puis surtout, il va au-delà de l'entreprise. C'est-à-dire que, c'est un projet qui nous dépasse, nous. Et, c'est l'ambition qu'on a. Vous voyez, on a d'ailleurs fait évoluer l'organisation à cause de ça » (REP13_DG_20140908).

L'opérationnalisation de la norme ISO 26000 dans le cadre du projet de déploiement de la RSE a provoqué l'émergence d'initiatives de nature stratégique, de transformations organisationnelles et d'adaptations de la gouvernance. Les conséquences de cette stratégie se traduisent par des engagements formalisés dans le cadre de multiples documents. Les pratiques du Groupe ont été influencées par la RSE. Nous remarquons que le processus d'appropriation de la RSE emprunte au modèle de création de connaissances élaboré par Nonaka (1994), le passage du tacite à l'explicite par la formalisation, c'est-à-dire la rédaction de documents assurant le partage des savoirs.

Fleury Michon a réalisé des avancées concrètes en matière de RSE. Cependant, la modification majeure est concrétisée par l'émergence du nouveau projet d'entreprise ayant intégré la RSE comme composante. La RSE est venue nourrir cette formulation de la mission de l'entreprise, dont les racines historiques trouvent leur origine bien avant avril 2010, début de l'intervention.

2. Une analyse des principaux facteurs de blocage dans l'appropriation de la RSE au prisme de l'ISO 26 000

Nous avons souligné que les représentations de la RSE et celles de la norme ISO 26000 véhiculent des présupposés qui vont influencer les différents usages de la RSE. Le processus d'appropriation est ainsi alimenté par de multiples paradoxes liés à l'introduction d'un concept

exogène à l'organisation. Comprendre la dynamique d'appropriation de la RSE, c'est aussi traiter de ces tensions et paradoxes que génère le déploiement de la responsabilité dans l'entreprise. La compréhension de ces blocages est un point aveugle de la littérature, souligné par Capron et Quairel (2004) qui observent « *la faible attention portée par la littérature managériale aux obstacles et aux difficultés de mise en œuvre d'une stratégie de développement durable* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 124).

Dans cette section, nous identifions et qualifions, dans un premier temps, la nature des tensions et des paradoxes qui émergent du processus d'appropriation de la RSE à travers la norme ISO 26000. Puis nous observons, dans un second temps, l'articulation et les interactions entre ces paradoxes.

2.1.L'identification des tensions et paradoxes résultants du processus d'appropriation de la RSE

Le concept de paradoxe paraît transposable à notre objet de recherche pour faire apparaître la dynamique des forces ago-antagonistes à l'œuvre dans l'opérationnalisation de la RSE. En effet, l'appropriation de la RSE engendre des perturbations liées à l'incorporation de principes et de valeurs externes, qui, au contact de l'organisation, vont venir modifier son fonctionnement. Dans cette perspective, la littérature sur les paradoxes a déjà étudié le changement continu (Jay, 2013). Le paradoxe correspond à la présence simultanée et persistante d'éléments qui, pris isolément, possèdent leur propre logique mais dont l'association semble contradictoire (Smith et Lewis, 2011 ; Cameron et Quinn, 1988).

Dit autrement, le paradoxe représente une « *antinomie, complexité contradictoire inhérente à la réalité de quelque chose ou, plus rare, de quelqu'un* »¹³⁵. Il se différencie du « *dilemme qui implique un choix entre des possibilités présentant un même attrait, ainsi que du conflit dont l'enjeu est la victoire d'une tendance sur une autre. Il se distingue enfin de la dialectique dans laquelle le jeu de la thèse et de l'antithèse se résout par la synthèse. Ces visions donnent une représentation négative des contradictions, conduisant à les envisager comme des erreurs ou des dysfonctionnements à éradiquer (Clegg et al., 2002). À l'inverse, l'approche par le paradoxe envisage la contradiction sous un angle positif comme un moyen de réguler des éléments contradictoires présents au sein des organisations (Smith et Lewis, 2011)* » (Grimand, Vandangeon-Derumez et Schäfer, 2014, p. 137).

Smith et Lewis (2011) définissent le paradoxe comme « *la présence simultanée d'éléments contradictoires et interdépendants et tendant à perdurer à long terme* » (Smith et Lewis, 2011, p. 382). Les auteurs identifient quatre paradoxes organisationnels génériques : les paradoxes de l'apprentissage (*learning paradoxes*), de l'identité (*belonging paradoxes*), de l'organisant (*organizing paradoxes*), de la pratique (*performating paradoxes*). Ces paradoxes reflètent des

¹³⁵ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales du CNRS : <http://www.cnrtl.fr/definition/paradoxe>

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

éléments structurant des organisations et des dynamiques qui les traversent (les connaissances, les relations individuelles et collectives, les processus de structuration, les objectifs multiples).

Les verbatim suivants montrent que les acteurs sont tout à fait conscients des tensions et paradoxes qui s'expriment à l'occasion du déploiement de la RSE :

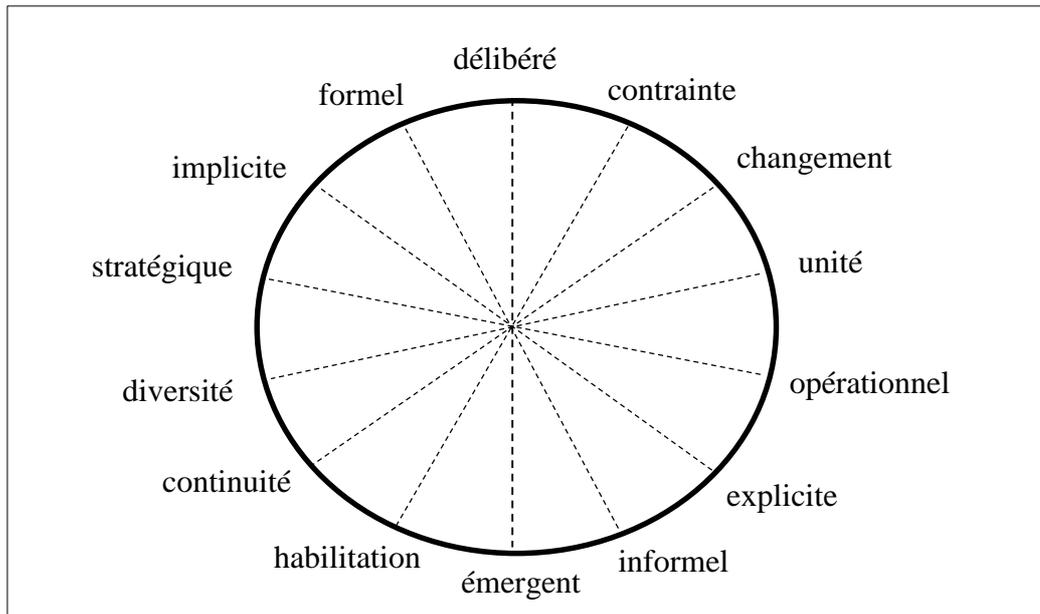
*« Donc la première responsabilité de l'entreprise c'est de défendre... c'est d'être utile à la Société. C'est de se pérenniser tout en étant utile à la Société et à l'ensemble de ses parties prenantes. C'est ça, la raison d'être d'une entreprise. Et c'est défendre sa pérennité dans le respect des parties prenantes. **Ce qui pose parfois des tensions**, qui sont plus ou moins graves selon les secteurs dans lesquels on travaille » (REP9_PDT_20120829).*

*« Le concept en soi, à partir du moment où on réussira à l'intégrer dans notre système managérial, ça sera une force. Donc c'est comment on est capables, de façon à ne pas avoir de **paradoxe**, comment on est capables d'intégrer les actions RSE et la philosophie de RSE dans notre management de la qualité et dans notre système managérial ? Donc là, il peut y avoir aujourd'hui des questions qui se posent pour savoir si c'est quelque chose qui vient en complément du quotidien ou si ça sortait dans le quotidien. Mais petit à petit, je pense qu'il y a un travail d'appropriation à faire au niveau des cadres. Donc il n'y a pas de gros paradoxes à proprement parler. Le seul **point de tension** qui risque de se produire, c'est plutôt... moi, je l'ai vécu ces trois dernières semaines simplement sur les indicateurs, c'est la notion d'indicateurs. C'est si on ne réussit pas à bien les positionner dans l'existant, et j'ai partagé avec des collègues qui sont sur les questions centrales et qui se sont fait auditer dernièrement ; si on ne prend pas les indicateurs qui existent dans les aménageant et en les utilisant, on risque d'avoir des points de crispation » (REP12_COPIL_CORP_20130307).*

Les tensions sont des perceptions cognitivement ou socialement construites ; elles représentent les deux faces d'une même pièce (Lewis, 2000, p. 761). Avant de développer les couples de tensions identifiées au contact du cas Fleury Michon (cf. figure 29), nous les relierons aux paradoxes organisationnels génériques développés par Smith et Lewis (2011).

Le paradoxe de l'apprentissage (*learning paradoxes*) traduit les difficultés liées à la capacité de l'organisation à simultanément approfondir ses routines actuelles et renouveler ses cadres de référence. En déployant la RSE, Fleury Michon s'appuie sur son passé, son histoire pour créer l'opportunité d'un avenir reposant sur des pratiques d'innovation. Le paradoxe de l'apprentissage est mis en exergue lors de la définition des axes d'amélioration et des plans d'actions. Il oppose les pratiques antérieures peu structurées et à forte dimension tacite incorporée, aux pratiques imposées par la norme qui entendent structurer les actions au sein d'un plan qui vise à consolider et structurer :

« Mais clairement aujourd'hui, ce n'est pas organisé. C'est plus des initiatives personnelles qui font qui vont vers ça. Mais il n'y a pas de partage je dirais, même entre les différentes filiales par exemple. [...] Ce que je me suis dit à ce moment-là ? Que c'était un bon moyen de consolider et de structurer au niveau supérieur nos différentes approches et nos différents projets, et que ce serait un bon moyen, dans le cadre de ma fonction de transversaliser, d'homogénéiser des approches générales, parce qu'il y aurait une structure. » (REP19_COPIL_CORP_20101125).

Figure 29. - Principaux couples de tensions à l'œuvre dans l'appropriation de la RSE

Le paradoxe de l'identité (*belonging paradoxes*) contient les tensions entre l'individu et le collectif. Plus largement, l'appropriation de la RSE au prisme de la norme ISO 26000 met à jour l'antagonisme existant entre les contraintes de la normalisation et les systèmes de valeurs d'entreprise. Cette tension renvoie à une autre, celle qui oppose les effets liés à la standardisation de la RSE d'une part, et la recherche de différenciation d'autre part. Le paradoxe identitaire est aussi révélé par l'élaboration de l'échelle de mesure de la RSE visant à positionner Fleury Michon au regard de la norme. Ce paradoxe traduit la contradiction perçue entre les valeurs portées par l'organisation à travers la norme et les valeurs portées par les individus à travers leurs actions :

« 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 [...] Là on est en train d'habiller la mariée. Non mais le principe c'est de dire ok, on sent bon, on se fait beau, je suis joli, je réponds à tout. Je pense que c'est plus pour moi une question parce qu'on est en bourse, parce qu'on a des questions, des investisseurs qui veulent investir socialement responsable. » REP14_COPIE_ACT_20101125).

Ce paradoxe éclaire les tensions qui traversent le Groupe entre la recherche d'homogénéité à travers la marque Fleury Michon et les différentes activités de ce Groupe qui se sont forgées leur propre identité. Le paradoxe identitaire renvoie principalement aux couples de tensions ago-antagonistes suivants : unité et diversité, changement et stabilité mais aussi, avec moins d'acuité, implicite et explicite, et formel et informel.

Le paradoxe de l'organisant (*organizing paradoxes*) arrive très tôt dans le processus d'appropriation, dès que la direction annonce la mise en place de la norme ISO 26000 au sein

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

de Fleury Michon. Il traduit l'opposition dans le discours des acteurs entre l'idée d'une norme universelle, applicable à tous, et la singularité des actions susceptibles de relever de la RSE, qu'ils ont engagées depuis longtemps :

« 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 ne décrit pas forcément très finement ce que Fleury Michon vit ou l'environnement auquel on est confronté [...] Comme elle est multi-organisations, multi-activités, multi-pays, on voit bien qu'elle a été conçue pour un cadre beaucoup plus large. Tout n'est pas forcément adapté, pertinent » (REP10_COPIE_ACT_20101125).

Par ailleurs, le paradoxe de l'organisant dévoile des tensions en lien avec l'accroissement de la complexité organisationnelle. Lors du déploiement de la RSE, ce paradoxe révèle aussi les tensions induites par la logique de consolidation du Groupe, contenant diverses entités et filiales. Cette tension surgit en raison de l'aspect global et transversal de la RSE, et son impact potentiel sur le fonctionnement organisationnel. La nécessité de penser la RSE comme une composante transversale vient perturber le fonctionnement hiérarchique et vertical sur lequel repose la structure du Groupe. Le paradoxe de l'organisant englobe les tensions suivantes : contrainte et liberté, délibéré et émergent, opérationnel et stratégique, stabilité et changement, contrôle et autonomie.

Le paradoxe de la pratique (*performing paradoxes*) s'exprime à travers les conflits d'objectifs à l'œuvre dans l'organisation. Dans le cadre de l'appropriation de la norme ISO 26000, ces conflits peuvent être liés à la définition de standards de performance propres à la RSE, puisqu'ils obligent l'entreprise à intégrer des objectifs sociaux et environnementaux, voire éthiques, tout en respectant des contraintes économiques de rentabilité et de libre concurrence. D'autres conflits potentiels sont issus de la rencontre entre les objectifs de l'entreprise et la multiplicité des intérêts de parties prenantes. S'agissant des salariés, le paradoxe de la pratique, mis en relief lors de l'inventaire des pratiques existantes de l'entreprise destiné à évaluer leur potentiel RSE, consacre le décalage entre leurs préoccupations quotidiennes et les contraintes imposées par la norme :

« Ça devient tellement lourd à gérer, à faire des réunions pour faire des réunions, des comptes-rendus, des tableaux, que finalement le temps à travailler sur nos dossiers, on le passe à faire du reporting. Après les contraintes oui, ce sera plus de rigidité, de reporting, de temps passé, de lourdeur quoi. Enfin, le risque c'est après de tomber dans la lourdeur. Nous il faut qu'on soit léger » (REP14_COPIE_ACT_20101125).

Enfin, une dernière facette de ce paradoxe renvoie à la question de la temporalité. La gestion de la performance économique tend à se mesurer plutôt à court terme ; la responsabilité se mesure elle sur le long terme.

Tableau 62. - Typologie des paradoxes organisationnels et des tensions associées

	ELEMENTS DE DEFINITION	TENSIONS ASSOCIEES
PARADOXE DE L'APPRENTISSAGE <i>(LEARNING)</i>	Il traduit l'articulation parfois conflictuelle dans la structure entre différents modes d'apprentissage : entre exploitation et exploration March (1991), entre apprentissage à simple boucle et à double boucle Argyris et Schön (1978).	Stabilité et changement Implicite et explicite Formel et informel
PARADOXE IDENTITAIRE <i>(BELONGING)</i>	Il exprime la tension entre les valeurs, le système de croyances, l'identité professionnelle propre à l'individu et son groupe de référence et les croyances, valeurs, identités d'autres groupes professionnels ou diffusées à l'échelle globale de l'organisation.	Implicite et explicite Stabilité et changement Formel et informel Unité et diversité
PARADOXE DE L'ORGANISANT <i>(ORGANIZING)</i>	Il traduit la tension récurrente entre la différenciation organisationnelle et le besoin d'intégration, la volonté de préserver la cohérence globale de la structure. Cette tension englobe elle-même d'autres paradoxes.	Contrainte et liberté Délibéré et émergent Opérationnel et stratégique Stabilité et changement Contrôle et autonomie
PARADOXE DE LA PRATIQUE <i>(PERFORMING)</i>	Il exprime la coexistence dans l'organisation de représentations contradictoires / antagonistes des buts de l'organisation. Cette divergence d'intérêts et de stratégies fait elle-même écho à la pluralité des parties prenantes internes et externes et, le cas échéant, peut intégrer des conflits de temporalités.	Unité et diversité Contrôle et autonomie

Sources : d'après Smith et Lewis, 2011, Jarzabokowski, Lê et Van de Ven, 2013 et Grimand, Vandangeon-Derumez et Schäfer, 2014

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Nous proposons désormais d'aller plus loin dans l'analyse en détaillant les tensions associées à chaque paradoxe organisationnel générique. Celles-ci conduisent à envisager le déploiement de la norme ISO 26000 comme relevant d'un management des paradoxes.

2.1.1. Stratégique / opérationnel

Ce couple ago-antagoniste témoigne de la tension entre la conception d'une vision stratégique intégrant la RSE et son intégration dans les routines organisationnelles et les pratiques quotidiennes des acteurs :

« On est encore dans la théorie mais pas dans l'action. C'est vraiment pour moi, s'il y a un sujet majeur dernier semestre 2015, 2018, 2040, c'est : comment on passe des intentions, du diagnostic à la construction de l'objectif stratégique, à la déclinaison, enfin, la déclinaison opérationnelle du plan d'action qui permet de la mettre en œuvre, et au rendre compte de l'atteinte des objectifs. Ça, ça manque cruellement » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

« ... c'est qu'on n'inverse pas dans l'importance les moyens et les objectifs. Et que pour moi, l'objectif est supérieur aux moyens qu'on y met. Même si les moyens sont utiles. C'est-à-dire que l'énergie doit être mise sur l'objectif, il y a plus d'énergie qui doit être mise sur l'objectif que sur les moyens » (REP7_DGD_20120829).

« ... c'est que, je pense que pour l'entreprise c'est très important d'être impliqué dans ce type de démarche. C'est important pour les intérêts et on va dire institutionnels de l'entreprise. C'est important pour anticiper les enjeux aussi pour notre marque. Aussi pour notre développement. Après la difficulté c'est comment on intègre ces nouvelles exigences ? Comment on formalise ces exigences qu'on a déjà ? Donc quelque chose de... oui, c'est vraiment une question de formalisation et d'intégration dans les fonctionnements actuels » (REP2_COPIL_CORP_20130614).

« Au niveau très opérationnel, expliquer la démarche RSE, c'est pas simple. On peut dire qu'on a, qu'on veut concilier performance économique et progrès social, sociétal. Ça les gens comprennent, de façon globale. Après [...], s'engager dans les sept critères, avec tant de projet. C'est un peu complexe. » (REP9_PDT_20140709).

Le temps dédié à la conception de la stratégie RSE paraît nécessaire pour consolider les pratiques existantes, éviter le « *greenwashing* », et gérer les risques :

« Aujourd'hui on fait plein de choses sans qu'on les mette en musique avant. Il manque une formalisation, communication, presque une théorisation et intégration dans une stratégie groupe. Parce qu'aujourd'hui chacun fait des petits morceaux et on ne peut pas dire qu'il y a une structuration de la politique RSE [...]. Je ne pense pas que l'on peut faire de la RSE à côté de la stratégie de Fleury Michon. » (REP10_COPIL_ACT_20101125).

« Après, nous avons pris la décision de s'engager de manière délibérée dans la RSE, avec tout de suite en tête que l'on ne partait pas de rien. C'était plus une formalisation d'une certaine manière, qu'un changement de cap ou qu'un nouveau cap » (REP18_COPIL_PROJ_20101125).

À de nombreuses reprises, le pragmatisme des membres du comité de pilotage a été mis à l'épreuve. L'enthousiasme, les attentes et la volonté de certains acteurs de faire avancer la RSE ont été freinés par le délai jugé chronophage de construction de la stratégie et d'adaptation des

Troisième partie – Résultats

structures organisationnelles, surtout après le séminaire RSE de septembre 2011. Le caractère confidentiel du mode-projet a sans doute exacerbé les frustrations.

L'intention stratégique est mise à l'épreuve des tensions, des contraintes organisationnelles et des logiques de pouvoir individuelles ou collectives. Des stratégies émergentes se développent dans le sillage des stratégies délibérées ; les réalisations se confrontent parfois aux intentions initiales :

« ... on est forcément tiraillé entre ce qu'on appelle souvent la réunion du matin puis la réunion de l'après-midi. Où la réunion du matin, c'est celle du rêve qu'on s'aime tous, quand tout le monde est beau, tout le monde retrouve son compte, tout le monde... Il suffit de poser les problèmes pour que des solutions soient trouvées. Et puis la réunion de l'après-midi c'est celle où on compte les sous. Et on est condamné à faire des compromis, je n'ai pas dit compromission, mais des compromis et en tout cas des... un échecancier pour arriver aux objectifs ou aux résultats qu'on aimerait » (REP7_DGD_20120829).

« Mais on voit bien que, sous la pression du quotidien, si on n'a pas des principes forts, on peut vite faire le contraire de ce qu'on pense, de ce qu'on aimerait faire » (REP13_DG_20140908).

« Moi, je pense que le premier frein à la RSE, c'est quand on essaie de la gérer comme une entité à part. Et par exemple, moi, ce que je pense, c'est que le pilotage de la RSE, il ne peut pas être fait en dehors des opérationnels » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

La stratégie préalablement définie est perturbée par un concept - la RSE - externe et périphérique au milieu des affaires. La RSE n'apporte pas de valorisation immédiate aux produits. Elle contraint à redéfinir, adapter les structures de gouvernance pour être intégrée.

Enfin, la complexité de la norme ISO 26000 pose la question de son accessibilité pour les acteurs. La majorité d'entre eux ont le sentiment que la norme est coupée de la réalité opérationnelle des entreprises. Elle fournit certes des principes généraux, mais est difficilement accessible en raison de la terminologie adoptée pour sa rédaction, mais aussi de son volume et de sa dimension trop conceptuelle :

« Après du grand public en interne, honnêtement, c'est trop complexe. C'est l'usine à gaz. C'est à dire que les gens se disent, et, et..., je vais vous dire que j'ai eu des retours négatifs, sur ce projet. Plusieurs personnes, des ouvriers, des personnes, m'ont dits : « ce truc, c'est pas nous. C'est pas Fleury Michon, ça. Fleury Michon, on est une boîte entrepreneuriale, qui prenons des initiatives. On a une certaine... On est simple. [...] ça fait grande déclaration de principes et c'est vraiment compliqué pour les gens » (REP9_PDT_20140709).

« C'est ésotérique et il faut se gratter la tête pour comprendre par derrière tout ce qu'ils ont voulu dire. Donc c'est un peu... Enfin, c'est un peu compliqué, je trouve leur système de... enfin, la manière dont c'est rédigé. C'est pas facile... Je trouve que c'est pas facilement accessible, voilà. Il faut un traducteur quoi » (LE-RUE_20130306).

De nombreux acteurs nous ont déclaré, après plusieurs mois d'intervention, qu'ils n'avaient pas lu la norme. Certains l'ont parcourue, d'autres ne l'ont pas ouverte. La charge de travail des cadres, le rythme de travail quotidien et l'environnement hyperconcurrentiel du secteur semblent déterminer cette situation, plutôt que la volonté délibérée de ne pas prendre

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

connaissance d'une norme de RSE. La situation d'intervention a également permis un accompagnement, une traduction de la norme et une formation des membres du comité de pilotage à la RSE, ce qui génère un gain de temps pour les acteurs.

2.1.2. Délibéré / émergent

Dans son processus d'appropriation, la RSE cristallisent également des tensions entre le délibéré et l'émergent. Le délibéré correspond aux démarches formelles et intentionnelles déployées pour structurer l'activité organisationnelle, alors que l'émergent met l'accent sur l'improvisation au cours du processus et les effets imprévus ou les conséquences non anticipées de l'action qui amènent à modifier ou reconcevoir l'appropriation initiale. Les tensions entre ces deux pôles s'expliquent car « *Le monde de la gestion a, en effet, horreur de ce qui est imprévisible, spontané, agité et qui relève d'un mouvement social quelconque. Il préfère nettement l'ordre et la discipline des structures et des rôles bien établis* » (Chanlat, 1998, p. 83).

Le délibéré et l'émergent caractérisent ainsi les tensions naissant, dans la conduite du changement, entre les mutations souhaitées ou nécessaires et la stabilité provisoire liée aux modes de régulation déjà à l'œuvre dans l'entreprise. Le délibéré contient la construction et la planification des actions, tandis que l'émergent s'adapte aux événements non prévus.

Dans son analyse du processus de formulation stratégique et de sa mise en œuvre, Henry Mintzberg (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 2009) souligne que la stratégie réalisée, effective est le fruit de la coexistence d'une stratégie délibérée et d'une stratégie émergente. La stratégie délibérée résulte d'une étape de conception planifiée et intentionnelle. Elle peut être toutefois si ce n'est remise en cause, du moins altérée, au cours de son déploiement, en raison de l'évolution de l'environnement interne ou externe à l'entreprise, des jeux de pouvoir qui s'expriment, des interprétations parfois divergentes qu'en développent les acteurs. La stratégie émergente se conçoit quant à elle à partir des choix et des actions imprévues qui sont réalisées dans l'entreprise, mais identifiées *a posteriori*.

Ainsi, même si le processus menant jusqu'à la définition des axes stratégiques RS a été conçu au début du projet, le contenu de ces axes s'est construit dans le temps. Un cadre a été défini pour structurer la démarche de déploiement de la norme ISO 26000 par une gestion du projet mais son périmètre a laissé une large part à l'improvisation organisationnelle et à l'adaptation en cours de processus. Dans ce type de projet, il est important d'accepter une part d'incertitude en raison de la complexité de la démarche. Cette situation aléatoire est souvent contraire à toute idée de contrôle du processus de gestion de la RSE, à fortiori dans un *monde industriel* (Boltanski et Thévenot, 1991). La performance et le fonctionnel régissent cet univers professionnel, comme en témoigne ce verbatim :

« [La norme] ne donne pas l'objectif d'un résultat. Et moi, je crois qu'une entreprise aujourd'hui, dès qu'on n'a pas des objectifs et qu'on ne vérifie pas que les objectifs sont atteints, c'est extrêmement dur d'amener les gens » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

Le caractère pour partie imprévisible du processus d'appropriation ne signifie pas pour autant une démission ou un laisser-faire. Il s'agit d'une façon de penser l'action collective autrement, d'engager une transformation dont les impacts sont loin d'être prévisibles. La trajectoire du projet est en permanence réorientée.

De même, l'opérationnalisation des axes stratégiques RS n'a pas été linéaire. Elle a ainsi provoqué une déstabilisation organisationnelle lorsque ces axes ont débordé des contours du projet pour tenter de s'inscrire dans l'organisation.

Enfin, la contextualisation de l'ISO 26000, l'adaptation des principes et questions centrales de responsabilité prescrits par la norme témoignent de la capacité d'appropriation de l'organisation. L'introduction d'une norme dans une organisation engendre des instabilités auquel il convient de s'adapter pour ne pas voir la norme être rejetée par l'organisation.

2.1.3. Contrainte / habilitation

Le cadre normatif imposé par l'usage de la norme ISO 26000 est perçu, voire vécu, comme une contrainte par une majorité d'acteurs. Ces derniers cultivent en tout cas une certaine retenue au contact de cet outil de gestion de la RSE qui s'apparente à une forme de rigidité. En venant cadrer les pratiques organisationnelles, la norme restreint les libertés d'action. L'évocation du terme « ISO » ou de « norme » lors des entretiens suscite parfois crainte et rejet.

Pourtant, la norme permet de valoriser les valeurs ancrées dans la culture du Groupe et notamment sa dimension éthique. Alors que l'uniformisation, poussée par la globalisation, gagne du terrain, les valeurs redeviennent un refuge pour les organisations soucieuses de fédérer leurs collaborateurs. Ce paradoxe est porté par la norme ISO 26000 en ce sens qu'elle prône des valeurs universelles devant laisser un espace à leur contextualisation et trouver un accueil favorable pour rendre leur appropriation possible.

La dialectique *contrainte / habilitation* trouve un éclairage du philosophe français Michel Foucault, dont les travaux analysent les effets disciplinants et contraignants de techniques et micro-dispositifs dans l'exercice du pouvoir. L'impact de la normalisation de la RSE est double. Elle restreint d'une part les marges d'actions en figeant des lignes directrices, en cadrant et donc en limitant les actions. Mais la normalisation facilite d'autre part le développement, la création, l'adaptation et l'innovation :

« Peut alourdir le système. Tout ne peut pas être normalisé, il y a des "particularités hors normes" » (REP14_COPIE_ACT_20101125).

« 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 » (REP2_COPIE_CORP_20111214).

« Si on l'intègre et que l'on s'en sert comme un outil de développement de l'entreprise ça se passe bien, si on diffuse la norme et que la norme sera vécue comme une contrainte, ce sera pour moi un frein » (REP10_COPIE_ACT_20101125).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Le processus de conformation à une nouvelle norme ISO réveille des souvenirs difficiles vécus lors d'expériences précédentes, indépendamment du concept de RSE. Cette « phobie »¹³⁶ normative, plus spécifique à l'univers ISO, se décline principalement sous deux registres : l'« **ISO-phobie** » et l'« **ISO-cratisme** ». Le premier registre tient à une expérience organisationnelle traumatisante mais également à la complexité et à la multiplicité des normes. Le second registre se réfère aux conséquences liées à l'adoption d'un nouveau cadre normatif. Les acteurs anticipent les contraintes supplémentaires avec l'arrivée de la norme, et font état de phénomènes de saturation et de manque de ressources.

À l'origine de l'« **ISO-phobie** », les acteurs assimilent la présence de l'ISO 26000 à une situation similaire vécue lors de l'intégration de l'ISO 9001. Les conséquences négatives du déploiement des processus de management par la qualité - qui relèvent de l'ISO-cratisme - sont restées gravées dans la mémoire organisationnelle :

« Après on est très discret sur la norme, parce qu'alors là, c'est l'expérience des normes-qualité tout ça, les normes-qualité, ça fait peur » (REP13_DG_20120404).

« Oui c'est ça. Les gens quand on leur dit qu'il y a quelque chose qui arrive avec de l'ISO. Tout de suite avec de l'ISO, ils se demandent « qu'est qui va me tomber dessus encore » ? Maintenant si ça nous aide, il n'y aura pas de problème » (REP14_COPIL_ACT_20101125).

Par ailleurs, une norme de management ISO est un outil formel qui véhicule de fait un aspect prescriptif doublé d'un aspect évaluatif, conduisant habituellement à l'obtention d'une certification. Enfin, l'« ISO-phobie » trouve également un fondement plus large en se nourrissant des effets provenant de la multiplicité des normes adoptées par les organisations, comme en témoignent les recherches s'intéressant à la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005). Les acteurs de Fleury Michon sont devenus réfractaires à l'accumulation continue de nouvelles normes. La convergence de nombreuses normes dans un univers organisationnel engendre une saturation et une concurrence entre systèmes de règles et de procédures aboutissant parfois à une incohérence.

L'« **ISO-cratisme** » (Baret et Petit, 2010) fait référence quant à lui au rejet du formalisme, c'est-à-dire aux perspectives procédurales qui accompagnent généralement les normes de management :

« La première limite, c'est d'en faire une machine technocratique et administrative, qui soit menée en parallèle et en aparté des organisations » (REP7_DGD_2010829).

« Les freins, c'est de rajouter, a priori, un système de plus dans la couche » (REP1_COPIL_USI_20130214).

¹³⁶ Nous utilisons le terme « phobie » dans l'acception de crainte, d'aversion plutôt que dans celle de peur panique ou de terreur. D'après le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) du CNRS, la phobie représente l'« Aversion très vive, irraisonnée ou peur instinctive. Phobie de l'automobile, du mariage, des moustiques, de la poussière, du tabac; être sujet à d'étranges phobies ». <http://www.cnrtl.fr/definition/phobie>

« Une part significative des organisations rencontrées aborde, au quotidien, le référentiel environnemental adopté comme une contrainte 'ISO-cratique'. Chauvel (2005) observe que le mode de fonctionnement technobureaucratique qui en découle induit un stress élevé » (Baret et Petit, 2010, p. 111). Cette situation est aussi soulignée par Boiral (2004) en la justifiant par le recours à l'audit de certification ; ainsi, « les aspects bureaucratiques et procéduriers de la norme servent surtout à faciliter le processus de vérification du système de gestion, notamment lors des audits externes. Ces audits tendent donc à créer dans les organisations une structure rationnelle d'information et de documentation nécessaire à leur propre existence, tout en contribuant à légitimer les pratiques en place (Power, 1996, 1997, 2003) » (Boiral, 2004, p. 20).

Les implications organisationnelles de l'usage des normes ISO 9000 se caractérisent par une bureaucratisation de la structure (standardisation, formalisation et spécialisation du travail) et par un système de planification et de contrôle (Messeghem, 2001). Au-delà des contraintes liées aux exigences procédurales de la normalisation, le souvenir de l'intégration de l'ISO 9001 a laissé un sentiment de perte d'autonomie dans les mémoires. Les acteurs perçoivent également une restriction potentielle de leurs marges de liberté et de leur latitude décisionnelle et discrétionnaire.

En outre, certains acteurs ne comprennent pas forcément cette nouvelle situation. L'absence de certification ne facilite pas la perception de l'utilité de la norme. Sans reconnaissance externe, il devient difficile de crédibiliser et de valoriser une démarche RSE, non seulement auprès des parties prenantes interne - pour impliquer les salariés - et externe - retour sur investissement escompté par l'amélioration de l'image de l'entreprise et l'accès aux marchés.

Enfin, le travail supplémentaire occasionné par la norme est également vécu comme une contrainte additionnelle, un effet mille-feuilles. La participation à un projet transversal nécessite que les acteurs assument cette charge en plus de leurs tâches quotidiennes :

« Mais il y a quand même beaucoup de chantiers quoi. C'est un peu le sujet, c'est que c'est très large, très vaste. Et c'est la limite du système, c'est que je pense, on peut s'y noyer assez vite [...]. C'est un n-ième projet, après bon, il faut que ça passe » (LE-RUE_20130306).

« Alors, attention toujours à ne pas sursaturer les gens parce qu'ils, ils peuvent plus y arriver si vous voulez. Alors vous avez à faire avec, avec ce qu'on est en train de parler, de ça, à forte partie. Ça prend du temps. C'est, c'est de l'importance. Et si on rajoute, on rajoute, on rajoute des choses qui sont parfaitement légitimes ... Il ne faut pas, il ne faut pas écraser la bête si vous voulez. Ils en ont lourd sur le dos [...]. Il y a beaucoup de monde. Donc on a... la tentation est grande de donner des tas de chose en plus, en disant ça va se répartir » (REP15_ADM_20130212).

« Donc à un moment donné, du coup, ça vient se télescoper parce que très franchement, on a énormément de projets. Enormément. Alors c'est caractéristique de l'entreprise mais on a cinquante mille projets [...]. Mais du coup, on a une structure de société qui est vraiment, qui est complexe » (REP19_COPIL_CORP_20130306).

Les verbatim suivants retracent les tensions entre contrainte et liberté, insistant sur l'effet retardement lié à la monopolisation des ressources dédiées au projet. Les pressions de la

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

concurrence et des distributeurs induisent une recherche permanente de flexibilité et d'agilité organisationnelle que l'usage d'une norme à tendance à limiter :

« Peut alourdir le système. Tout ne peut pas être normalisé, il y a des "particularités hors normes" » (REP14_COPIIL_ACT_20101125).

« Parce que la difficulté pour nous c'est que l'on a une masse de projet importante et donc il faut que l'on trouve un niveau de priorité des uns par rapport aux autres » (REP19_COPIIL_CORP_20101125).

« Je vous ai dit que celui qui gagne, c'est pas le plus intelligent mais le plus rapide. Donc je reviens toujours à ça. Pour être le plus rapide, faut être le plus léger. Pour être le plus léger faut avoir moins de contraintes derrière à tirer. Faut pas tirer des boulets derrière. C'est tout, on revient à ça » (REP14_COPIIL_ACT_20101125).

La liberté peut aussi se concevoir dans l'application et l'interprétation des principes normatifs, renvoyant à une flexibilité interprétative de la norme. Cela participe à l'appropriation de la norme ISO 26000 en facilitant un déploiement ne remettant pas en cause radicalement le fonctionnement organisationnel.

« Oui, moi j'aime bien les choses parce que, alors ça fait peur ici, mais moi j'aime bien les référentiels parce qu'au moins ça donne un cadre, c'est structurant, ça permet de communiquer. Mais ce n'est pas notre culture. Notre culture elle est... on n'a pas du tout une culture de référentiel et de système chez nous. Donc, et à chaque fois, on dit, dès qu'on a un référentiel, on dit : « non mais ça ne nous convient pas. Et on va prendre ce qui est bon dedans ». Ce qui est très bien mais ça nous dédouane aussi d'un certain nombre de choses » (REP19_COPIIL_CORP_20130306).

« Tout ce qui est ISO, je m'en méfie beaucoup. Parce que par expérience on a de l'ISO en série 9001. Donc on voit bien que nos procédures ISO on les a en charcuterie, ce qui est très différent du traiteur. Nous n'avons pas la même stratégie vis-à-vis de l'ISO. Nous on a des structures légères parce que l'ISO ne doit pas être un handicap. Parfois l'ISO est un handicap. Ça devient tellement lourd à gérer, à faire des réunions pour faire des réunions, des comptes-rendus, des tableaux, que finalement le temps à travailler sur nos dossiers, on le passe à faire des reportings, et des mesures etc. Et ça par expérience, je suis assez méfiant parce qu'on le voit bien. Aujourd'hui on a mis en charcuterie des procédures légères ISO et ça fonctionne très bien. Si on veut mettre en place des procédures plus lourdes, ça demande d'embaucher du monde. L'ISO, c'est des coûts aussi » (REP14_COPIIL_ACT_20101125).

« 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 » (REP19_COPIIL_CORP_20101125).

Au-delà, des réactions de rejet liées à la contrainte normative, certains acteurs formulent en creux : *« mais pourquoi faire entrer la RSE dans des cases ? »*. Cette interrogation témoigne de la volonté de conserver une réactivité, une agilité propre à la PME qu'était auparavant Fleury Michon.

2.1.4. Changement / continuité

Le changement dans la continuité témoigne de l'équilibre que tente de trouver Fleury Michon en intégrant la RSE. La stabilisation, même provisoire se trouve au cœur d'une préoccupation stratégique : la recherche de pérennité pour l'entreprise.

Un autre impact de la norme ISO 26000 est représenté par la tension qui s'exerce entre le paradigme normatif, son caractère générique, uniformisateur, sa conception de la rationalisation et de la standardisation ; et l'univers culturel privilégiant le singulier, l'expression identitaire. L'un est extérieur ; l'autre se nourrit de l'histoire, de la structure organisationnelle et des individus qui la composent. À l'inertie culturelle, propice à la continuité et à la stabilité s'oppose la dynamique de progression et d'ouverture, impulsant le mouvement :

« Donc il y a une continuité des engagements et je disais exactement la même chose hier aux salariés. Je leur disais « vous pouvez nous parler de tout, nous on est gêné de rien. Si une question est confidentielle, on vous dira tout simplement qu'on ne peut pas y répondre ». Maintenant il n'y a personne dans la salle qui peut dire qu'on a pris un engagement qu'on n'a pas tenu . On peut nous les opposer les engagements, il n'y a aucun problème. On était là il y a dix ans, il y a neuf, il y a huit ans et j'espère qu'on sera là dans dix ans. Donc cette continuité qui crée la confiance moi je suis convaincu que c'est un élément déterminant » (REP13_DG_20110119).

« Ah, oui, les valeurs ça se transmet. Ça ne s'invente pas. Ça ne s'achète pas. C'est pour ça que la culture, je veux des managers qui se les transmettent. On doit se transmettre les uns les autres des valeurs. Donc clairement, il y a des transmissions de valeurs dans les boîtes familiales qui se font d'une génération à une autre. Et puis clairement, c'est vrai qu'on parlait de la Vendée, c'est une région entrepreneuriale où il y a des entreprises à forte valeur, non seulement parce que c'est des entreprises moyennes ou petites ; non seulement parce que les dirigeants sont tous issus de la terre et d'un monde pauvre. Donc la plupart des gens, quand ils regardent leurs parents, grands-parents, ils sont issus de milieux simples. Et ils se souviennent de leurs racines. Et donc ils ont gardé aussi cette simplicité dans les rapports et une proximité. Mais c'est aussi une région catholique, avec des valeurs aussi, c'est vrai » (REP9_PDT_20120829).

Même si l'emprunt provient de l'ethnologie, l'identité d'un groupe – en l'occurrence un groupe d'acteurs en entreprise – témoigne de son histoire mais également d'emprunts successifs. Ainsi *« l'identité d'un groupe est toujours le produit d'une histoire particulière, une « construction historique », qu'elle est toujours plurielle, ouverte sur des emprunts possibles. Or, ces emprunts, s'ils ne sont pas imposés de l'extérieur, sont habituellement choisis et intégrés dans une configuration culturelle qu'ils modifient mais qui les modifie à son tour et leur donne un sens et un caractère nouveaux » (Godelier, 2010b, p. 25).*

Selon Godelier (2009) la culture d'entreprise peut être observée comme une source de pérennité ou une source d'inertie ; son rôle oscillant entre stabilité engendrant un blocage organisationnel et adaptation au changement. Le modèle culturel de Fleury Michon est incontestablement un point d'appui pour la démarche RSE, mais en même temps, sa prégnance l'empêche probablement d'initier des apprentissages en double boucle. Un changement trop brutal pourrait fragiliser le Groupe en l'amenant à oublier ou perdre ses valeurs :

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Et qu'on ne perde pas ce côté humain, proche, qui est la vraie clé de la culture. Parce que si c'est des managers interchangeables qui passent tous les trois ans, qui en fait se disent « tient, y'a une procédure. Il faut que je la respecte. Elle est là depuis quelques années ». C'est perdu. Vous voyez. On est toujours dans la transmission, à travers les hommes » (REP9_PDT_20120829).

L'exemple du dispositif « #venezverifier » relève en même temps le changement apporté par la RSE. Cette mutation répond aux attentes d'une partie des consommateurs, mais traduit parallèlement une innovation de la communication du Groupe :

« ... oui, enfin cette année, on a initié la démarche « #venezvérifier » sur le surimi. Aujourd'hui, si je me mets à l'extérieur, les gens, bon, ils peuvent se dire « c'est une campagne de publicité, j'allais dire, d'une nature quand même un peu particulière sur le surimi ». Pour nous, c'est très différent. C'est vraiment une nouvelle démarche de, d'ouverture et de transparence. Et aujourd'hui, bah forcément, les gens, ils voient qu'on l'a fait que sur le surimi, mais pour nous, c'est une évolution, voire une révolution » (REP18_COPII_PROJ_20140908).

L'actionnariat familial garantit la stabilité du modèle culturel en se focalisant sur la conservation des valeurs. Le recours à la tradition permet de préserver l'identité du Groupe :

« L'entreprise de taille moyenne que nous sommes, a besoin de rester authentique [...]. Et effectivement, je ne suis pas du tout dépaysé quand je retourne, comme hier par exemple, dans l'usine et je connais toujours de gens depuis cette époque-là » (REP15_ADM_20130212).

L'intégration du principe de progrès continu dans la culture d'entreprise semble apaiser la tension existante entre stabilité et changement, permettant à l'organisation d'adopter une forme d'agilité apte à conjuguer les forces de reproduction et de transformation :

« Et je me suis même aperçu qu'en fait, ce qui sortait des entretiens, c'est l'aspect « entreprise de progrès ». Les gens, ce qui fait la fierté des gens, au-delà du produit, c'est que c'est une entreprise de progrès permanent. C'est ça qui fait partie du noyau des gènes de l'entreprise. C'est ce qui fait que les gens restent, sont fidèles et s'engagent. C'est le fait de se dire : « je ne suis pas dans une boîte comme les autres » » (REP9_PDT_20120829).

Dans l'ombre de cette tension, se dessine également le couple contrastant apprentissage par exploitation et apprentissage par exploration (March, 1991). L'exploitation des connaissances et de la culture, vient s'opposer aux perspectives générées par l'exploration du nouveau, de l'innovation génératrices de changement. Les connaissances RSE contenues dans la norme ISO 26000 servent aussi bien à approfondir la composante identitaire de Fleury Michon tout en poussant l'organisation à repenser ses pratiques pour s'adapter à son environnement (cf. « #venezverifier » et « j'aime »).

2.1.5. Implicite / explicite et informel / formel

L'appropriation de la RSE génère également une tension entre implicite / explicite et formel / informel. Nous associons ces deux couples en raison de leur proximité sémantique, mais également du fait de leur interdépendance. En ethnographie, expliciter une valeur tacite revient à la formaliser : rédiger un document précisant des principes éthiques des affaires contribue à les expliciter. Les deux couples de tensions apparaissent ainsi proches, si on les considère au regard de la problématique du partage, de la diffusion et de la communication de la RSE.

Les motivations du passage de l'implicite à l'explicite semblent être rendues nécessaires par l'augmentation de la taille du groupe et sa présence en dehors du territoire historique de Pouzauges, mais aussi par la progression de son internationalisation.

La communication interne fait ressortir des enjeux culturels liés au partage des valeurs organisationnelles. Le faible degré de formalisation provient de la proximité des rapports sociaux propre aux PME (Marchesnay, 1991). La culture ne se partage plus de la même façon si la proximité s'estompe en raison du nombre d'entités à gérer et de leur éloignement. La culture orale ne suffit plus à transmettre les valeurs :

« Culturellement, tous les collaborateurs visent le meilleur produit, le meilleur environnement, le fait que l'on est en partenariat avec des fournisseurs sur la durée et d'être dans un certain respect. Ça fait partie de la pratique sans que l'on ait besoin de l'exiger, de l'écrire. Et donc, c'est un peu dommage finalement de l'avoir dans l'ADN, de faire plus que beaucoup, que la plupart de nos entreprises, de nos concurrents, et de ne pas le dire. Donc la RSE pour nous c'est une façon de le formaliser, de le dire. Après ce n'est pas parce qu'on l'écrit, qu'on le fait » (REP9_PDT_20120829).

« Transmettre la culture de la collaboration plus que la culture de prédation, hyper compétition. On est une entreprise qui cherche à développer la collaboration et plus que le rapport de force. Mais les affaires sont aussi un rapport de force. Mais il ne faut pas devenir angélique. Attention. Et on parlera j'espère des dangers de la RSE, et les pièges dans lesquels je ne voudrais pas qu'on tombe. Je ne vous cache pas que j'ai des vraies questions » (REP9_PDT_20120829).

L'appropriation oblige donc à une formalisation des valeurs dans une entreprise comptant près de 3 800 collaborateurs. Les documents servent de levier de contrôle « par » la RSE (Simons, 1995 ; Gond et Igalens, 2012). Ils favorisent une fonction de régulation des comportements et des pratiques :

« Moi, j'ai la chance d'être dehors, d'être à l'écart, donc de mieux voir les choses et de pas avoir la pression du quotidien. Mais on voit bien que, sous la pression du quotidien, si on n'a pas des principes forts, on peut vite faire le contraire de ce qu'on pense, de ce qu'on aimerait faire. Donc, c'est pour ça que, je pense que ces principes, il faut les établir et il faut qu'ils soient partagés par le plus grand nombre. Parce qu'à partir du moment où ils sont partagés, chacun est rempart de la dérive. Parce qu'il faut pas que ce soit que moi qui..., moi ou quelques-uns qui soient - comment dire - capable de, de détecter qu'il y a une dérive. Parce que moi, je vais voir que dix pour cent de ce que j'ai à voir. Mais, moi je pense que c'est important. Et puis, il y a cette nécessité. Comme c'est un projet, maintenant c'est passé dans le projet d'entreprise, c'est d'embarquer tout le monde. On n'a pas le choix » (REP13_DG_20140908).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

Un projet transversal comme la RSE a aussi tendance à prendre une place trop importante dans l'organisation, poussant à phagocyter toutes les initiatives pour les estampiller RSE :

« Et des choses qu'on n'a pas soulignées, parce que, entre guillemets, le sujet c'est, c'est pas la RSE, c'est, c'est les actions qu'on mène pour la RSE. Et nous ont ne labellise pas tous les jours en interne les actions comme étant RSE » (REP13_DG_20140908).

« [à propos de la RSE] Au contraire, plus on en parle et plus ça m'agace. Plus on la vit, mieux ça me convient » (REP7_DGD_20140722).

Comment intégrer la RSE sans la rendre visible ? Faut-il l'évoquer ou la pratiquer sans le dire ? L'appropriation de la RSE pose la question de son intégration effective dans l'organisation, comme en témoigne le responsable du projet :

« Mais c'est... je reviens sur le paradoxe, c'est-à-dire fondamentalement il en faut [en parlant du projet RSE]. Mais tu vois, on a participé, au mois de novembre, on a fait une réunion avec le comité de direction. On vote « pour » mais en même temps, dès qu'on dit et je partage : « que ça doit complètement s'intégrer et surtout ne pas en parler », mais du coup c'est presque paradoxale de faire des réunions ou on réfléchit, entre guillemets, spécifiquement à des plans d'action RSE. Et ça c'est... Enfin, je pressens... Enfin, je pressens ou je sens d'une certaine manière une vraie difficulté, et un peu durable. Enfin comment la surmonter ? Le fait de sentir les choses, c'est déjà bien. On sait que ça fait pas tout même si c'est déjà une bonne première étape parce que... Enfin je ne sais pas. C'est-à-dire il faut bien, oui, que ça s'intègre complètement ; qu'on le fasse sans, j'allais dire, non pas sans en parler, parce que ce n'est même pas le mot, c'est pas un sujet tabou. Non mais, ça pourrait être un sujet tabou et du coup on en fait un sujet tabou. Il faut pas en parler. Donc ça, on comprend. Parce qu'il est tabou, parce qu'il est confidentiel. Donc c'est pas la confidentialité ; c'est pas parce qu'il est tabou ; c'est pas qu'il est ... ; c'est parce qu'il doit complètement s'intégrer et en même temps, il faut le piloter et il faut le booster, voilà » (REP18_COPIL_PROJ_20130412).

L'analyse des questionnaires réalisés avant et après le séminaire RSE (cf. annexes 38 et 39), révèle de fortes attentes pour une majorité des collaborateurs interrogés. Une communication portant sur le projet pourrait éviter les frustrations des acteurs les plus impliqués, voire éluder provisoirement les tensions qui peuvent apparaître après des éléments de communication autant internes qu'externes.

La communication externe peut favoriser la formalisation de la RSE, avec toutefois deux freins : ne pas positionner le groupe dans un usage purement rhétorique de la RSE et ne pas confondre celle-ci avec la formulation du projet d'entreprise. La primauté de la relation entre clients, consommateurs et fournisseurs est pensée comme un facteur de pérennité pour l'entreprise :

« Oui c'est les limites de la RSE. Ça peut être un outil de formalisation et de progrès. Limite c'est que ce n'est pas un outil de communication. C'est-à-dire que la RSE... Ce n'est pas parce qu'on dit aux consommateurs qu'on est RSE qu'ils vont nous acheter plus, ou plus cher. Je n'y crois pas en tout cas. Je ne pense pas. Mais ça permet d'exprimer ce qu'on est vraiment en profondeur » (REP9_PDT_20120829).

« On est vraiment dans une culture de pérennité. Et viser l'esprit de responsabilité c'est, s'inscrire dans cette idée que la relation compte plus que tout. La relation avec ses consommateurs, avec ses collaborateurs, avec son environnement » (REP9_PDT_20120829).

« On a fermé nos portes, et du coup, on a contribué, involontairement, à ouvrir les portes à tous les fantasmes. Et aujourd'hui, on inverse. On ouvre nos portes pour fermer la porte à tous les fantasmes. Bon, c'est, mais c'est majeur » (REP18_COPIL_PROJ_20140908).

2.1.6. Unité / diversité

La tension entre l'unité et la diversité englobent les couples local / global et individuel / organisationnel. L'unité, synonyme d'uniformisation, s'oppose à la diversité. Puisqu'elle ne propose que des lignes directrices, la norme ISO 26000 suppose d'adapter la RSE au contexte des organisations.

Ces couples ago-antagonistes se rapprochent de la tension autonomie / hétéronomie (Martinet, 2014, p. 527). Les activités du Groupe, en partie autonomes parce que contrôlées et structurées en fonction de leur production, sont poussées à raisonner transversalement. La marque Fleury Michon impose une forme de centralisation, notamment dans la gestion et la communication du groupe, laissant apparaître une vision duale :

« Oui mais, parce que... enfin, dans notre fonctionnement on a des activités clairement identifiées, et qui sont focalisées sur des activités, et c'est bien ce qu'on veut. Et on a un fonctionnement en groupe, donc avec quand même de la transversalité. Et je veux dire, ce double pilotage, un petit peu, qui... mais qui est par nature, alors je vais pas dire conflictuel parce que ça sera excessif, mais qui par nature, je veux dire, alors compliquée, je sais pas si c'est le bon mot parce que si c'était compliqué, on dirait qu'il faut le simplifier. Mais non, je pense que, il est bon fondamentalement. Après, il faut réussir à... Et c'est un équilibre permanent parce que je pense, justement entre la focalisation par l'activité et le fonctionnement en groupe. Et que, je te l'ai dit avant, juste avant que le projet RSE est un projet absolument majeur, et que, bah forcément, il s'intègre complètement à ce fonctionnement qui est en équilibre ou en déséquilibre en permanence » (REP18_COPIL_PROJ_20130412).

Cette tension se retrouve sur un projet comme celui du déploiement de la RSE en raison de sa transversalité. La RSE demande de penser « global ». L'intégration d'une logique horizontale se heurte au fonctionnement vertical des activités. Le déploiement de la RSE se matérialise ainsi par la nécessité d'assurer un double pilotage du Groupe. La RSE contraint les activités à adopter une rationalité interactive avec les autres unités constituant le Groupe, les obligeant à s'extraire des logiques identitaires, des sous-cultures et des multiples rationalités qui sont les leurs :

« Quand on ne raisonne que par activité, si tu veux on n'a pas forcément une vision globale de l'entreprise en tant que telle, enfin ça par activité, par marché etc. Mais au-dessus, il y a la marque, enfin, le point commun c'est la marque Fleury Michon. Mais bien au-dessus, il y a l'entreprise Fleury Michon. Et je trouve que la RSE, le projet RSE tel qu'il est conduit, il permet ça. C'est-à-dire de penser, pas que penser activité, mais penser institution, penser entreprise » (REP2_COPIL_CORP_20130614).

« Et moi, pour avoir la chance chez Fleury Michon d'avoir passé des périodes très opérationnelles et des périodes un peu plus transversales, je me rends bien compte qu'on a une dualité à régler chez nous là-dessus. Et que ce n'est pas lié à la RSE. C'est parfois plus lié à nos organisations structurelles. Donc, mais, mais vous savez ce qu'on dit là sur la RSE, si vous

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

m'aviez fait le même entretien il y a quinze ans sur l'ISO, je vous aurais fait des remarques pas loin de celles-ci » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

« Parce qu'on n'a qu'une marque. Alors comme on n'a qu'une marque mais pour madame Michu, quand c'est Fleury Michon qui parle, elle s'en fout que ce soit Fleury Michon charcuterie, traiteur ou traiteur de la mer, c'est la marque Fleury Michon qui parle. Donc, quelque part, elle a une vision globale de la marque et il faut qu'on soit quand même, je dirai, cohérent dans cette démarche après que l'on fait, quand on choisit des thèmes de démarche. Il faut que ce soit la marque qui choisisse ces thèmes de démarche quoi » (REP14_COPIIL_ACT_20130306).

Le couple unité / diversité trouve également un terrain d'expression dans l'approche par les parties prenantes. La multiplicité d'acteurs et d'attentes des parties prenantes occasionne *« des tensions inévitables dont la prise en compte fait partie intégrante du management stratégique de la RSE »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 232). La diversité des attentes des parties prenantes et leur nombre alimente inévitablement des arbitrages stratégiques conditionnant la prise en compte d'une partie de ces attentes. Leur intégration dans le management stratégique devient envisageable dans la mesure où elles servent ses desseins et non si elles fragilisent ses réalisations.

3. Les modes de régulation des tensions et paradoxes liés à l'appropriation de la RSE au prisme de l'ISO 26 000

Toute démarche de changement révèle des tensions engendrées par un déséquilibre organisationnel. L'introduction de la norme ISO 26000 génère de fait des paradoxes dans le fonctionnement organisationnel du Groupe Fleury Michon. La voie du management des paradoxes permet de dépasser ces tensions sans chercher à les résoudre ou les supprimer. Gérer les paradoxes ne consiste pas à privilégier un des deux pôles de la tension à l'œuvre, ce qui reviendrait à confondre le paradoxe avec le dilemme (le choix entre deux alternatives en fonction d'une appréciation rationnelle du ratio avantages / coûts de chaque option). Rapportée à notre cas, la question du choix entre perspective économique, éthique des affaires, dimensions sociale et environnementale ne se pose pas si une organisation désire s'approprier le concept de RSE. Il ne s'agit pas non plus d'une recherche d'équilibre. La stabilisation du paradoxe paraît illusoire au regard des forces endogènes et exogènes poussant les organisations à constamment évoluer.

La voie de la gestion des paradoxes consiste à accepter les tensions inhérentes à la RSE pour pouvoir les réguler. Le concept de paradoxe est envisagé ici comme une façon positive de penser et de gérer les organisations. Il s'agit d'exploiter le potentiel créatif des paradoxes pour ne pas subir le changement. Cela suppose des acteurs réflexifs, capables de les identifier et d'en comprendre la nature profonde.

Comme le démontrent les propos du Président du Groupe, appréhender les tensions dans une acception positive favorise la gestion des paradoxes :

« Ça met sous tension. Ça met en contradiction et c'est sain » (REP9_PDT_20120829).

« *Il ne faut pas avoir peur de ça. Il ne faut pas avoir peur de ça et je vous dis que ça fait du bien aussi de sortir de notre ronron, de notre satisfaction et de dire à un moment donné par exemple : « oui les femmes : combien sont présentes au sein du conseil de direction ? » »* (REP9_PDT_20120829).

Nous pensons que le déploiement de la RSE à travers la norme ISO 26000 au sein de Fleury Michon s'inscrit dans une démarche de management des paradoxes. Nos résultats montrent que cette démarche mobilise six leviers de régulation pour assurer une appropriation de la RSE à travers un management des paradoxes :

- contextualiser la RSE par une recherche-intervention,
- déployer la RSE au moyen d'une ingénierie de projet,
- dépasser les représentations contraignantes de la normalisation de la RSE,
- inscrire la démarche RSE dans la durée et gérer l'asymétrie temporelle,
- relier la RSE à la dimension économique,
- appréhender la RSE dans un *cultural case*.

Ces leviers s'appuient sur les tensions et paradoxes déjà identifiés (*cf.* section 2.1.) au contact du terrain. Ils engagent des actions de gestion singulières. Ces six leviers privilégient une régulation précoce des tensions, dès le début du processus. Ils concourent à rendre très tôt visibles les points aveugles traversant la dynamique d'appropriation de la RSE.

3.1. Contextualiser la RSE par une recherche-intervention

La recherche-intervention est une recherche appliquée en entreprise reposant sur le partage de connaissances et la coopération entre gestionnaires et chercheurs. Nous avons utilisé une recherche-intervention pour déployer la RSE à travers la norme ISO 26000 chez Fleury Michon. La recherche-intervention offre à cet égard l'occasion d'accompagner le processus de contextualisation d'une norme internationale, dans une entreprise de l'industrie agro-alimentaire. Elle démontre l'intérêt d'une collaboration entre managers et chercheurs, à la fois en termes d'espace de collégialité ouvrant aux discussions et aux échanges, que de distanciation des pratiques réciproques :

« *Mais je pense que si on s'était attaqué tout seul à la norme, à mon avis, on aurait peut-être vite... Je sais même pas dire, enfin mis à la poubelle, je sais même pas parce que, on aurait de toute manière peut-être besoin de... Donc, c'est toujours difficile de dire... »* (REP18_COPILO_PROJ_20130412).

« *Mais je trouve que le côté positif, c'est que on a bien su prendre et vous nous avez amené, à cette Sup de Co, à bien prendre de la distance par rapport à la norme »* (REP12_COPILO_CORP_20130307).

Contextualiser une norme internationale ayant fait l'objet d'un consensus rassemblant 99 pays et de multiples parties prenantes, qui contient des valeurs applicables à l'ensemble des

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

organisations et qui redéfinit le rôle de l'entreprise dans la société, nécessite un travail pédagogique. L'appropriation de la norme s'opère notamment lors des réunions en comité de pilotage, par la confrontation des points de vue entre membres de l'entreprise, mais aussi avec celui des chercheurs. La dimension collective de l'appropriation facilite le transfert de connaissances RSE portée par la norme. Dans le cadre de cette recherche-intervention, la co-construction d'une méthodologie d'intégration de la RSE a également servi de support au transfert de connaissances RS dans l'action de transformation.

Le groupe de chercheurs-intervenants facilite l'apprentissage de la RSE auprès des membres du comité de pilotage. Cette collaboration met en exergue le rôle joué par la rationalité interactive des membres du groupe (Hatchuel, 1999; David, 2012) dans la contextualisation de l'ISO 26000, et plus largement dans l'opérationnalisation de la RSE. De l'interaction dans une recherche-intervention émerge « *Cette discussion collective des problèmes hiérarchisés, des écarts d'interprétation, et des axes de progrès, pendant l'intervention du chercheur, [qui] crée une dynamique propice aux actions de changement, car les différents acteurs ont l'occasion d'en débattre collectivement, et ce bien souvent pour la première fois* » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997). Cet accompagnement externe à des fins de transformation organisationnelle facilite la production de connaissances dans et par l'action. Il mobilise également selon Hatchuel (2012) et David (2012), le couple relation/savoir, en invitant à une forme de rationalité interactive :

« L'entreprise, elle travaille à l'échéance de demain ; de l'aujourd'hui et du demain. Alors que le monde de la recherche, il travaille à deux ans, trois ans, cinq ans. Donc, il faut considérer les problèmes. Que vous, vous acceptiez de consacrer dix pour cent de votre temps à régler des urgences et puis, nous, dix pour cent de notre temps à penser à trois, cinq ans. Et on se retrouvera parce qu'il y aura des services rendus de part et d'autre. Et c'est ça qui est à construire ; qui me paraît fondamental pour l'avenir » (REP7_DGD_20120829).

« Je trouve que ce qui est bien, c'est qu'on se soit appuyé sur des - je vais le dire par provocation – avec Sup de Co sur des, des « non-initiés de la vie quotidienne d'entreprises ». Et que vous le regardiez, et d'abord que vous acceptiez de regarder, de regarder l'entreprise et de nous, à certains moments, de nous provoquer ou de nous interpeller. Voilà. Et cette alliance, c'est une bonne décision, de part et d'autre, parce qu'il fallait que, il fallait l'accepter » (REP7_DGD_20140722).

Pour l'intervenant-chercheur qui envisage la contextualisation d'une telle norme, au-delà de l'application de ses connaissances théoriques, celui-ci doit mobiliser sa capacité d'écoute et de transmission de connaissances dans une position et un langage qui lui permettent d'être compris par les praticiens.

En raisonnant selon le principe d'hypothèse alternative (Dumez, 2013a), nous ne pensons pas que la norme ISO 26000 aurait pu guider seule le Groupe Fleury Michon dans l'appropriation de la RSE. Nous estimons même, à travers les discussions avec les managers, que l'entreprise n'aurait pas fait le choix de la norme si elle s'était lancée dans cette démarche toute seule. Pour mener à bien ce processus d'appropriation de la RSE, les acteurs se seraient peut-être emparés d'un autre référentiel existant, voire se seraient faits accompagner par un cabinet de consultants

experts en RSE ou auraient sollicité une notation extra-financière. Ces hypothèses auraient sûrement apporté des résultats différents mais auraient également contribué à servir de support à l'intention de la direction du Groupe. Les germes de cette mutation s'étaient déjà répandus dans l'organisation.

3.2. Déployer la RSE au moyen d'une ingénierie de projet

Pour penser la RSE dans une dimension à la fois stratégique et pragmatique, nous avons conçu et utilisé une ingénierie de projet. Ce projet s'est d'abord appuyé sur une méthodologie empirique d'intégration de la norme ISO 26000. Le contenu de celui-ci est déjà décrit dans la section 2.2. du chapitre V. Notre propos tient plus ici du retour d'expérience du pilotage de ce projet, puisqu'il a porté sur la période 2010-2013.

Les managers de Fleury Michon, exerçant leur activité dans une culture industrielle, avaient besoin d'être guidés par une méthodologie non seulement pour envisager le déploiement de la norme ISO 26000, mais aussi pour concevoir une stratégie tenant compte des pratiques RS existantes, et assurer ainsi son opérationnalisation. Ce raisonnement part du constat qu'il n'existe pas de solutions préconçues pour déployer la RSE. La simple existence de l'ISO 26000 comme outil de gestion de la RSE n'est pas suffisante pour entreprendre cette démarche, compte tenu de sa faible portée opératoire. Les bases conceptuelles de la norme et sa dimension universelle font de celle-ci un « OVNI¹³⁷ » pour les managers. Devant la profusion de pages, de concepts, de principes et d'attentes à respecter, la norme reste complexe :

« Et c'est en ce sens-là qu'au fur et à mesure que je rentre dans le dossier, je perçois à la fois la puissance du projet, et en même temps sa complexité » (REP5_COPIL_RSE_20111214).

« C'est un super-projet dans les deux sens du terme. Super projet parce que c'est un, c'est vraiment stratégique, inscrit dans les gènes du groupe ; ça fait partie de la politique qu'on doit déployer. Enfin, moi, j'ai aucun doute sur le sujet. On est dans le vrai. Mais c'est aussi un super-projet dans le genre, dans le sens de la taille. C'est-à-dire que c'est implication de tout le monde avec des enjeux colossaux » (REP10_COPIL_ACT_20130123).

Son accessibilité, pour des praticiens même rompus à des systèmes de management, passe par un besoin de clarification et d'accompagnement. La norme tient davantage de la gouvernance RS que de son pilotage. Il importe de partir d'une vision simplifiée de la norme ISO 26000 pour ensuite rentrer progressivement dans la complexité de la RSE à l'aide du projet.

Grace aux connaissances apportées par l'ISO 26000, l'équipe de chercheurs a donc développé une méthodologie permettant d'adapter la norme à la réalité du Groupe Fleury Michon, et d'ancrer la RSE dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cependant, la réalisation du projet a connu des zones de fragilité et a quelque peu dérivé de sa conception initiale. Nous

¹³⁷ OVNI : Outil Vain et Non Intelligible

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

avons adapté ce projet stratégique pour l'entreprise *chemin faisant, au fil de sa mise en acte* (Avenier, 1999).

Au-delà des réflexions menant à la formulation d'axes stratégiques, nous recommandons de rendre opérationnelle très tôt la RSE par la réalisation d'actions concrètes et visibles, même si elles ne sont pas directement rattachées à un axe stratégique. Ce découplage entre l'avancement des axes stratégiques et des actions favorise la poursuite d'un projet complexe tout en donnant des gages de son avancement, afin de dépasser l'effet d'inertie organisationnelle lié au changement :

« Au niveau très opérationnel, expliquer la démarche RSE, c'est pas simple. On peut dire qu'on a, qu'on veut concilier performance économique et progrès social, sociétal. Ça les gens comprennent, de façon globale. Après dans tous les... Dire, c'est s'engager dans les sept critères, avec tant de projets; c'est un peu complexe. Et, ça a un petit côté audit, norme qui ne correspond pas à notre identité, plutôt entrepreneuriale. On prend des initiatives, on n'ait pas à se conformer à des normes, mais plutôt à essayer de... Enfin, c'est plutôt comme ça, que les gens le vivent. Ils se le disent comme ça » (REP9_PDT_20140709).

« C'est, si on n'arrive pas à impliquer opérationnellement dans un plan d'action, dans des choses concrètes, les activités et toutes les activités, pas une plutôt que l'autre, ça sera un échec. Parce que pour moi, la RSE ça part d'en haut, mais quand on arrive en bas, ça doit se traduire concrètement pour un chef de produit marketing, pour un responsable des achats, pour un responsable d'un site industriel » (REP5_COPIL_RSE_20130126).

Pendant la troisième année du projet, c'est-à-dire entre avril 2012 et mars 2013, nous avons ressenti un essoufflement de la dynamique du projet. Les raisons tiennent principalement aux difficultés liées à la longueur et à l'importance du projet, à sa nature transversale et stratégique, et à son déploiement dans toutes les activités d'un Groupe de taille intermédiaire.

Cette situation pourrait être corrigée, selon nous, par le développement d'une communication pédagogique spécifique au projet, qui aurait pour objectif d'accompagner l'appropriation de la RSE auprès des collaborateurs et de limiter les effets d'annonce :

« Donc, si on le fait, il faut tout de suite accompagner cette diffusion d'information ou de texte réglementaire d'une communication sur « ne vous affolez pas, c'est pas du travail en plus, c'est dans la continuité de ce qui existe déjà ; c'est de la formalisation, de la valorisation et la mise en place d'une stratégie pour amplifier et continuer le chemin qu'on avait déjà emprunté » (REP10_COPIL_ACT_20111214).

« Il faut des outils. Après, pour diffuser de façon simple à tout le monde, et quand je dis à tout le monde, c'est, la personne dont je vous parle qui a critiqué, c'est un opérateur sur ligne. Hein, il faut lui communiquer aussi le sens de la démarche. Cette expression-là était trop complexe. Le sens ne sortait pas » (REP9_PDT_20140709).

Bien évidemment, la réalisation d'un projet RSE demeure conditionnée à une double logique : l'implication et l'engagement constants de la direction et la motivation des collaborateurs à s'emparer et à porter un tel projet. Cependant, la temporalité conditionne le rythme du changement. La culture organisationnelle questionne quant à elle l'intensité de ce changement. Sous peine de rejet, l'appropriation d'une démarche RSE doit laisser le temps d'orchestrer les transformations organisationnelles nécessaires, notamment par une démarche ingénierique.

3.3. Dépasser les représentations contraignantes de la normalisation de la RSE

L'ISO-cratisme (Baret et Petit, 2010) et l'ISO-phobie, expressions dérivées des contraintes normatives marquent négativement la RSE dès le début du processus d'appropriation. Les représentations sociales développées à l'égard des normes en font en effet un vecteur de prescription. Renforçant cet état de fait, les expériences précédentes du déploiement de la norme ISO 9001 sont inscrites dans la mémoire organisationnelle et viennent ainsi déstabiliser la dynamique de lancement de la démarche RSE.

L'amnésie organisationnelle n'étant pas envisageable, il semble nécessaire d'établir une distanciation minimale à l'égard du statut prescriptif de la norme et des expériences négatives liées à l'usage des normes ISO :

« Mais il ne faut pas oublier ce côté-là, et que la tendance naturelle, elle est toujours allée se réfugier derrière la technique et derrière les chiffres et derrière les reportings, derrière les tableaux de bord » (REP7_DGD_20120829).

Nous envisageons à cet égard trois voies de régulation possibles :

- concevoir l'ISO 26000 comme un guide et non une norme,
- traduire la norme pour l'intégrer dans l'organisation,
- évacuer les effets liés à la certification.

Concevoir l'ISO 26000 comme un guide consiste à envisager la norme pour ce qu'elle est, c'est-à-dire un guide de responsabilité sociétale et non une norme de management. Cette reconsidération du terme « norme » aboutit à appréhender l'appropriation de l'ISO 26000 sur le registre de la forme (un guide) avant de s'attacher à celui de son contenu (les lignes directrices de RSO). Elle modifie de fait la *philosophie gestionnaire* (Hatchuel et Weil, 1992) de la norme pour faciliter son assimilation :

« Il y a sans doute une appropriation du mode de fonctionnement, du vocabulaire à faire, peut-être même sans évoquer le terme de norme pour que les gens comprennent la philosophie développée » (REP10_COPII_ACT_20101125).

En tant que guide, l'ISO 26000 devient un référentiel susceptible d'influencer la démarche RSE d'une organisation. Appréhender la norme comme un référentiel permet d'éloigner les perceptions relatives à l'aspect technique de l'outil pour se concentrer sur son contenu, soit sa fonction de *norme-définition* (Billaudot, 2011). Face à la prolifération normative, les acteurs ne doivent pas éprouver une perception de saturation. Il s'agit de réconcilier les acteurs avec le normatif en démontrant son utilité pour l'organisation. Cette perspective offre la possibilité d'écarter les risques d'ISO-phobie et d'ISO-cratisme du processus d'appropriation. La RSE est un objet complexe. La norme ISO 26000 apporte une définition qui ne consiste pas à standardiser le management de la RSE, mais joue une fonction de guide qui oriente et structure

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

les décisions et initiatives responsables de l'entreprise. Le pouvoir structurant de la norme (Mione, 2011 ; Moisdon, 1997) agit ainsi sur la démarche RSE de l'organisation :

« Elle nous apporte quand même un cadre, une structure, après les anglais diraient un « guideline » pour nous, ou « un garde-fou », je ne sais pas. Ça nous permet de conduire un peu notre action mais je pense qu'on a intérêt aussi à s'en libérer pour mettre en avant la spécificité du groupe » (REP10_COPIL_ACT_20111214).

Considérer la norme comme un guide ouvre également la possibilité de la rattacher à l'atteinte d'objectifs utiles pour des acteurs pris dans un environnement industriel :

« Donc, nous, on est plutôt des cartésiens, des gens qui sont plutôt dans le concret que dans le... l'imaginaire. Donc je pense qu'il y a aussi un lien avec ça quoi. On remet les choses dans les cases » (REP5_COPIL_RSE_20130123).

« Non, mais moi j'y vois enfin, c'est un sujet de société, d'entreprise pour moi donc, je trouve qu'il y a l'intérêt de guider le groupe là-dessus » (REP2_COPIL_CORP_20130614).

« Enfin, la norme est pertinente à partir du moment où on n'est pas dogmatique. Si on dit : « c'est la norme au service de notre projet ». J'ai envie de le dire comme ça. La norme, elle est bien au service du projet et elle est pas... On fait pas le projet au service de la norme ou la norme pour la norme » (REP18_COPIL_PROJ_20130412).

La deuxième voie de régulation envisage de **contextualiser la norme pour la rendre accessible et permettre son intégration dans l'organisation**. Traduire la norme revient à ne pas l'utiliser dans un esprit de conformation. Dans cette acception, la norme ne devient pas un élément de conformation des pratiques organisationnelles mais plutôt un support à la normalisation de la RSE à travers un vocabulaire, des définitions et des principes. Traduire la norme revient également à la rendre accessible, comme l'exprime un membre du comité de pilotage :

« C'est ésotérique et il faut se gratter la tête pour comprendre par derrière tout ce qu'ils ont voulu dire. Donc c'est un peu... Enfin, c'est un peu compliqué, je trouve leur système de... enfin, la manière dont c'est rédigé. C'est pas facile... Je trouve que c'est pas facilement accessible, voilà. Il faut un traducteur quoi » (REP14_COPIL_ACT_20130306).

« Quand vous ne savez pas ce qu'il y a derrière, la norme ISO 26000 c'est abstrait. Alors c'est pas abstrait quand vous la lisez, car c'est détaillé. C'est abstrait si on vous ne l'a pas expliquée, ça fait peur » (REP13_DG_20110119).

Intégrer la norme revient à ne pas l'envisager comme se superposant aux autres normes et référentiels utilisés dans l'entreprise. Il serait réducteur de considérer que la norme puisse trouver sa place rapidement dans l'organisation et avoir un effet immédiat sur les pratiques. Nous avons observé sur le terrain que pour supprimer l'« effet mille-feuille » lié à l'accumulation des normes et standards, il convient d'adopter une approche pragmatique. Cela revient à inscrire la RSE dans les processus, dispositifs et systèmes de management existants, tout en démontrant son utilité pour les acteurs. Cela n'a pas été totalement le cas pour Fleury

Michon, mais cette approche pourrait être complétée par la conception et l'utilisation d'indicateurs RSE dans les différentes fonctions et activités du Groupe.

Enfin, la troisième voie de régulation implique d'**évacuer les effets liés à la certification** tout en comblant ceux liés au déficit de reconnaissance que cette situation engendre. Rappelons ici que l'ISO 26000 est une norme singulière puisqu'elle est un guide non certifiable. De ce point de vue, il a été observé que non seulement les procédures d'audit généraient des résistances, mais aussi qu'elles n'encourageaient pas l'appropriation d'une norme, en limitant ses effets à une adoption superficielle (Boiral, 2007). La normalisation ne conditionne pas forcément une modification du fonctionnement organisationnel. Il convient donc de s'en distancier rapidement.

A contrario, cette absence de certification engendre un déficit de reconnaissance. La recherche de certification motive l'adoption des normes. Elle favorise une perception positive des parties prenantes et renforce la lisibilité de l'entreprise. La certification semble également apporter un signal d'information au marché boursier (Rolland, 2009). Même si l'ISO 26000 s'affiche comme une norme, elle s'éloigne du système de management par les processus entendus au sens des normes ISO 9001 et ISO 14001. L'usage de la norme comme levier d'apprentissage et de transformation organisationnelle se substitue ici à l'absence de certification, et permet de dépasser les perceptions négatives de la norme :

« Moi j'ai jamais eu peur de l'ISO parce que, enfin je l'ai toujours considérée comme étant un outil et pas une contrainte. C'est-à-dire en fait, j'ai toujours expliqué aux auditeurs qui sont venus m'auditer que moi je ne faisais pas de l'ISO pour de l'ISO mais que j'utilisais en fait l'ISO comme un moteur, et que les indicateurs que j'utilisais qui étaient soit subjectifs. [Réponse rapide à un appel téléphonique : 20 secondes]. En fait, c'est que, moi j'ai toujours utilisé l'ISO comme un outil donc » (REP10_COPIL_ACT_20130123).

3.4. Inscrire la démarche RSE dans la durée et gérer l'asymétrie temporelle

Un engagement de la démarche RSE dans la durée sous-tend que son appropriation n'est pas immédiate. Nous considérons l'adoption superficielle comme un cas limite de l'appropriation lorsque les dirigeants procèdent par mimétisme et volonté exclusive d'accroître la légitimité de leur organisation.

Ainsi, le management de la RSE impose la gestion d'une asymétrie temporelle : associer une vision court-termiste des affaires, souvent pragmatique et opérationnelle, à une perspective à plus long terme de portée stratégique. Frédéric Leroy (2008) questionne d'ailleurs la valeur de la stratégie, en s'interrogeant *« sur le degré de convergence entre l'approche financière de la stratégie et la définition de la stratégie comme détermination des orientations à long terme de l'entreprise afin d'atteindre un avantage concurrentiel pérenne »* (Leroy, 2008, p. 125).

L'exigence du court terme, l'immédiateté, influence le fonctionnement organisationnel. La profitabilité représente la voie de survie pour une organisation. Sous peine d'être rejetée par les managers, la RSE ne doit pas remettre en question ce paradigme. La RSE offre l'opportunité de reconsidérer l'espace temporel dans lequel évolue l'entreprise. Les objectifs RSE ouvrent

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats :
l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

des perspectives d'avenir pour l'entreprise à condition qu'ils puissent s'inscrire dans la réalité des affaires :

« Maintenant, il y a beaucoup de bonnes intentions dans la RSE. Il y a quand même un obstacle, c'est qu'on est quand même aussi très fortement impliqués sur le court terme, notamment les résultats court terme et qu'entre un développement harmonieux de la RSE et les objectifs de court terme, il peut y avoir aussi des divergences sur un certain nombre de choix que l'on peut faire » (REP14_COPIL_ACT_20111214).

Un des effets du libéralisme économique entraîne les organisations dans une logique de rentabilité à court terme, voire de survie selon les secteurs d'activité, tandis que la RSE demande aux organisations de contribuer, par une attitude plus responsable, à rendre leur futur et l'avenir de la société plus éthiques et durables. *« La complexité introduite par l'élargissement du champ du management, tant en termes de partenaires que d'horizon temporel, implique un changement de culture des managers et un dépassement de la logique de la rentabilité à court terme » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 124).* Cette exigence cognitive nécessite notamment une gestion idoine des temporalités de la démarche. Il importe de ne pas bloquer les apprentissages des managers habitués, dans un environnement réactif, à l'action et aux résultats concrets, rapides et visibles. Il convient dans le même temps d'éviter la démotivation des acteurs les plus impliqués. Les bénéfices d'une démarche RSE sont largement imperceptibles à court terme. Cette problématique est en partie résumée par le verbatim suivant :

« Si on veut qu'il ait appropriation, il vaut mieux qu'ils le fassent eux-mêmes. Il faut que le projet soit fait avec les gens. Et donc il faut qu'on prenne du temps. Et en prenant du temps, on risque de décevoir des attentes et de faire que le projet, ils disent « et bien financement qu'est-ce qu'il en sort ? ». Et c'est pour ça quand vous parlez de déception, le tempo est important. Il ne faut pas qu'il soit trop long et en même temps il faut prendre le temps » (REP9_PDT_20120829).

Dans un groupe centenaire, l'histoire de sa construction rend remarquable, sinon perceptible cette dimension temporelle. En raison des transmissions successives, la dimension historique agit comme un rempart à la logique financière pour Fleury Michon. Il faut bien remarquer que *« la dimension historique n'est généralement pas un élément au centre des préoccupations des gestionnaires. Submergés par l'action immédiate et orientés par le court terme, ceux-ci ont tendance à évacuer la mémoire et la durée au profit de l'immédiat et d'un horizon de plus en plus court » (Chanlat, 1998, p. 92).* Le temps de la RSE n'est pas celui des affaires :

« Il est un problème de tension qui est mis sur les dirigeants, parce que les dirigeants peuvent travailler dans le long terme ou pas. Et s'ils travaillent dans le court terme, évidemment. Si c'est un fond de pension qui les rachète pour les revendre dans quatre ans, évidemment c'est pour eux difficile. Mais en dehors de ce petit cas de figure, c'est d'abord la culture. Est-ce qu'on a une bonne culture managériale ? Est-ce qu'on se soucie des gens ? Est-ce qu'on se soucie de l'extérieur ? C'est ça qui fait la qualité de l'entreprise. Quelle soit privée ou pas » (REP9_PDT_20120829).

« Et à la fois, c'est un paradoxe aussi, parce qu'on ne parle plus de ce passé-là. On a la mémoire qui devient courte parce qu'on est tourné sur l'instant présent - je parle en entreprise - et de l'avenir incertain » (REP7_DGD_20140722).

L'inscription de la démarche RSE dans la durée permet de sortir du calcul de rentabilité à court terme, pour l'associer à un objectif de long terme, celui de la pérennité du Groupe :

« La pérennité ne sera plus là parce ce que vous aurez perdu la raison d'être, l'exigence de performance et d'utilité économique au sens noble du terme pour garantir une pérennité. A partir du moment où vous perdez le long terme et l'objectif de pérennité, et que vous vous repliez sur un rêve individuel ou collectif de grandeur ou d'avantages acquis, vous êtes mort » (REP9_PDT_20120829).

« Moi, le premier que je retrouve dans les deux de toute façon, c'est durable et pérennité [...]. Donc, comme c'est dynamique, c'est évolutif, c'est constructif, c'est, c'est en démarche de progrès [...]. C'est, est ce qu'on se fixe des visions à plus long terme ? Et on se donne un temps pour y accéder. Alors qu'on avait peut-être plutôt une tendance naturelle soit tout, tout de suite, soit comme c'est trop compliqué, jamais quoi. C'est pas, c'est pas pour nous. C'est soit du défaitisme, soit de l'impatience. Et ça évite, ça évite, ou ça aide à gérer l'impatience ou l'exigence et les délais » (REP7_DGD_20150722).

Le processus d'appropriation nécessite de laisser opérer le temps de la mutation organisationnelle, notamment parce que *« la prescription rationnelle n'a pas perdu sa raison d'être, mais l'histoire récente de ce système et celle des multiples efforts quasi désespérés destinés à le réguler ou tout simplement à l'organiser montrent la nécessité de laisser du temps et de l'espace aux processus d'exploration »* (Moisdon, 2003, p.249). Il faut donc laisser l'ISO 26000 prendre sa place dans l'organisation. La phase de réflexion et de formalisation stratégique ne vient qu'après un travail de contextualisation de la norme. De même, l'instauration d'un dialogue avec les parties prenantes ne s'improvise pas. Il est nourri par une réflexion continue. En s'engageant dans une démarche de RSE, il convient de ne pas sous-estimer la difficulté de son appropriation :

« Je pense que pour que le projet soit bien approprié, il faut faire ce que l'on fait. C'est-à-dire qu'il faut prendre son temps. Il faut que ça vienne des équipes et que le projet soit bâti par eux. D'où la frustration que je vous exprimais tout à l'heure sur le fait : « bon c'est long ». J'aimerais que ça avance plus vite. Maintenant j'ai conscience que l'échec c'est que ce ne soit pas approprié, et si on était trop rapide et qu'on l'imposait de haut en bas, ce serait un échec » (REP9_PDT_20120829).

Si la RSE peut représenter un enjeu de pérennité pour une organisation, alors la stabilité conditionne l'expression d'une vision à long terme et d'un investissement à engager. Cette remarque semble d'autant plus prégnante quand le rythme des affaires s'accélère et l'action quotidienne se comprime, sous l'effet conjugué de la mondialisation et de la libéralisation des échanges. Engluées dans la réactivité opérationnelle, de nombreuses organisations laissent apparaître un *vide stratégique* (Baumard, 2012) lorsqu'elles agissent de façon tactique en réponse aux variations du marché et de la concurrence. La RSE offre l'opportunité de réfléchir à la stratégie de l'entreprise. Sans vouloir se substituer aux règles du marché, il semble intéressant d'envisager la complémentarité des deux perspectives. Prendre le temps garantit de

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

ne pas retomber trop vite dans l'opérationnel. La prudence recommande de ne pas vouloir tout appliquer à la même vitesse et en même temps :

« Honnêtement, on fait des choses lentement, tranquillement. Donc il n'y a pas de, on n'est pas encore transformé. La RSE, on est encore en train de la bâtir. Donc je serais malhonnête en vous disant qu'il y a eu un grand soir, et que ça y est les choses sont faites » (REP9_PDT_20120829).

Quand la RSE est perçue et utilisée dans une vision long terme, la pression économique et les exigences de rentabilité n'influencent pas ou peu le concept. La RSE devient dès lors un enjeu de pérennité de l'entreprise et non plus un projet dont il convient de calculer le ROI.

3.5. Relier la RSE à la dimension économique

Ce mode de régulation semble absolument nécessaire pour concevoir l'appropriation de la RSE. *« Un arbitrage entre rentabilité économique (surtout à court terme) et une intégration des objectifs de développement durable dans les stratégies est donc en permanence nécessaire : il est consubstantiel à la RSE. Le dilemme entre performance financière et engagements sociétaux ne peut être passé sous silence » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p. 125).* Plutôt que de choisir entre l'économique et le sociétal, il s'agit de parvenir à coordonner les différents objectifs, de les penser en complémentarité. Sans toutefois emprunter le terrain de la performance économique (la RSE est-elle rentable ?), c'est parce que la RSE paraît éloignée, déconnectée des préoccupations quotidiennes de l'entreprise, que les managers ne s'en emparent pas ou faiblement. Une stratégie RSE doit lier, reconsidérer les approches économiques, sociales et environnementales :

« Le piège avec la RSE, c'est surtout de ne pas déconnecter les engagements sociétaux avec ceux de performance économique. C'est que, si on commence à ne pas penser la performance sociétale en soi, c'est la fin des haricots. C'est fini » (REP9_PDT_20140709).

« Oui, moi je pense que, notamment du point de vue stratégique, il me semble, ça, ça nous a permis d'avoir une vision plus globale. C'est-à-dire que ça a fait remonter au même niveau d'analyse, d'autres préoccupations, d'autres sujets, que l'économie au quotidien » (REP13_DG_20140908).

« Et trois ans, c'est court et c'est long à la fois. Parce qu'il y a un temps d'inertie, et l'aspect économique revient souvent à la charge, dont on doit tenir compte, puisque c'est quand même malgré tout, le but de l'entreprise, c'est de générer une rentabilité suffisante pour continuer son activité puis pérenniser les emplois » (REP5_COPIE_RSE_20130123).

L'analyse de Carroll (1979) démontre bien l'importance des responsabilités économiques de l'entreprise en les plaçant à la base d'une représentation pyramidale (cf. figure 5). L'entreprise se donne comme objectif de produire des biens ou de fournir des prestations de services dans le but de les vendre et de réaliser des profits. Pour autant, cette conception pyramidale des différentes responsabilités d'une entreprise n'incite pas à les relier. Ancrer la RSE dans une dimension économique passe par un temps d'apprentissage visant à articuler les exigences

réciroques, tant en termes d'enjeux que de compréhension. Elle consiste à réduire la dissonance cognitive entre le paradigme rationnel, basé sur la recherche de performance et le paradigme du développement durable basé sur un consensus entre trois perspectives, dont l'économique.

Le lien à tisser entre les dimensions économique et sociétale ne doit pas s'inscrire uniquement dans la stratégie de l'entreprise. L'opérationnalisation de cette stratégie se pense aussi dans une approche pragmatique qui consiste à « utiliser l'existant ». Cette formulation désigne le pouvoir donné à la RSE pour intégrer les processus et dispositifs préexistants. Elle passe notamment par son articulation à des systèmes de management et la conception d'indicateurs RSE en lien avec la performance globale de l'entreprise. La limite, dans le cas Fleury Michon, tient à l'absence de valorisation comptable et financière :

« L'autre élément qui pour moi va être important, c'est la traduction avec des termes qui vont toucher les directions générales et les directeurs d'activités. Donc la traduction de nos objectifs RSE en performance industrielle » (REP10_COPIL_ACT_20130123).

« Et les autres exemples c'est un peu aussi sur le terme de court-terme c'est : est-ce que je ne réponds pas coup pour coup à la concurrence ou aux sollicitations des clients en disant : « attendez messieurs, ça c'est une réponse court-termiste. La baisse des prix, etc., la recherche de matières premières qui sont produites sur d'autres continents avec d'autres conditions sociales, etc. Oui, ok, on peut le faire. Mais est-ce que cette réponse court-termiste est une bonne réponse ? Est-ce que la bonne réponse c'est pas d'essayer de relocaliser de la production et de mettre autres choses dans la valeur que la personne est capable d'accorder aux produits ? ». Donc là, pour moi se pose la vraie question de la..., comment dire, la traduction de la RSE en termes financier. Aujourd'hui, en fait, on a des dilemmes parce qu'on n'arrive pas à traduire en fait, la notion de RSE en termes financier. On peut le faire un petit peu mais il y a pas de traduction réelle » (REP10_COPIL_ACT_20130123).

L'approche consiste également à utiliser le *business case* de la RSE. Dans cette perspective, Colin Crouch (2006) montre que la résolution du conflit potentiel entre la RSE et la maximisation de la valeur actionnariale, réside dans le potentiel marchand de la RSE. Elle représente alors une opportunité de faire évoluer le *business model* et l'image de l'entreprise :

« Le prix est un facteur important. Dans le processus... Surveiller nos coûts est fondamental. C'est pour ça qu'on investit beaucoup dans les usines, pour surveiller la productivité et qu'on soit accessible en prix. Maintenant, si on ne vendait pas de marque et qu'on était uniquement un faiseur, au prix le plus bas, je serai plus embarrassé. Mais, le fait d'assumer des responsabilités sociétales, au-delà de la responsabilité alimentaire, fait partie du positionnement de la marque » (REP9_PDT_20140709).

Il faut intégrer la RSE, la rendre opérationnelle, surtout dans les activités industrielles, sous peine qu'elle soit perçue comme une composante en dehors de l'activité. L'exemple fourni, pourrait être valorisé en considérant l'atteinte au capital immatériel de l'entreprise selon une approche risque :

« Je dirai que la norme, elle dit que des choses intéressantes. Quand je dis, le travail des enfants, les trucs, on peut être que d'accord avec ça, là-dessus. Oui, on peut être que d'accord avec la

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

plupart de ce qu'elle dit. Bon après, il y a la vraie vie à côté. Et la vraie vie c'est des parts de marché. C'est de la concurrence et des négociations avec les distributeurs. C'est... voilà. Et là, on est assez loin de la norme quand même » (REP14_COPIL_ACT_20130306).

« Ce sont des sujets que l'on gagnerait à écrire dans un langage utilisateur, mais d'utilisateur au quotidien, c'est ça. Ce n'est pas simplement dans l'expertise, mais c'est pareil pour les normes qualité » (REP13_DG_20120404).

Nous soulignons, pour terminer cette section consacrée à la dimension économique, que lors de l'intégralité de nos interventions et la totalité des entretiens, la question du coût du projet de déploiement de la RSE n'a jamais été évoquée par les acteurs. Nous tenons à préciser qu'effectivement, la RSE appréhendée comme une composante de la pérennité de l'entreprise requiert d'importants investissements, que seule une organisation en bonne santé financière est capable d'assurer.

3.6. Appréhender la RSE dans un *cultural case*

Le *cultural case* marque la prégnance de la dimension culturelle dans le processus d'appropriation de la RSE. Dans ce cadre, la culture et les valeurs de l'entreprise demeurent un point d'appui indispensable à la réussite de la démarche. Le Président du Groupe traduit bien les éléments de motivation internes liés à la dimension culturelle de la RSE :

« Mon souci c'est je vous dis, la RSE, on le fait d'abord pour une raison interne. Et surtout pas pour une raison de conformité face à des standards. Ce n'est pas parce qu'on est en bourse et qu'on s'est dit « tiens, les actionnaires nous demanderaient ça ». Surtout pas. Ça a été pour dire notre culture, notre fierté, finalement d'être une entreprise de progrès et d'ouverture, il faut la transmettre, la pérenniser. Et donc la RSE c'est un bon outil pour nous. On l'a fait pour ça. Je suis attentif à ça et à la façon dont les gens portent et incarnent ça davantage que : est-ce qu'on va faire un beau rapport ? » (REP9_PDT_20120829).

Les travaux orientés sur la pratique montrent que le processus d'intégration organisationnelle des principes de RSE est favorisé par son ancrage dans les valeurs. Ainsi, « afin de réaliser des progrès effectifs en matière de performance sociétale, l'entreprise se doit d'ancrer la notion de RSE dans ses valeurs et sa culture organisationnelle (Doppelt, 2003 ; Lyon, 2003) » (Maon, 2009, p. 26).

L'appropriation relève donc pour partie de l'encastrement de la RSE dans la culture organisationnelle. Elle permet à une entreprise de justifier le pourquoi - on intègre la RSE - avant le comment :

« Bon. Mais, si, si c'est une fin en soi, c'est une erreur, de toute façon c'est un échec. Si on fait les choses parce que c'est la RSE qui nous aide à le faire, pour moi, c'est, c'est comme l'application du règlement. Mais ça donne... tant mieux, si ça peut donner l'occasion de partager des convictions qui elles donnent sens. Et pourquoi je le fait ; et pourquoi je me bats ; pourquoi cette marque elle existe » (REP7_DGD_20140722).

Pour Fleury Michon, le *cultural case* agit selon une double orientation : il **renforce l'identité du Groupe** et permet son **adaptation culturelle à l'environnement**. Non seulement la RSE donne du sens au collectif mais elle favorise également la redynamisation du modèle culturel de l'entreprise.

Le **renforcement identitaire** met en évidence la volonté de sauvegarder les valeurs historiques de Fleury Michon. L'identité représente « *la cristallisation à l'intérieur d'un individu des rapports sociaux et culturels au sein desquels il/elle est engagé(e) et qu'il/elle est amené(e) à reproduire ou à rejeter* » (Godelier, 2009b, p. 49). La RSE attribue également du sens en se rattachant à une dimension identitaire. Elle consolide le sentiment d'appartenance des collaborateurs et leur rattachement à un groupe social. Chez Fleury Michon, l'identité témoigne de l'importance du collectif dans le management (*cf.* le tissu culturel en section 1.2.2. du chapitre V). La RSE offre l'occasion de redonner du sens à l'action collective en manifestant des valeurs partagées.

L'histoire du groupe familial s'est construite sur des valeurs de progrès social. L'enracinement territorial est une composante importante de Fleury Michon qui se traduit par une responsabilité sociale de proximité. Les dirigeants du Groupe ont toujours eu conscience de participer au développement économique et sociétal du territoire rural :

« Mais on va essayer de faire des choses de « bonne manière » avec eux, du moins toujours avec la notion d'impact. Je pense que c'est ça qui caractérise Fleury Michon, c'est qu'on s'interroge sur l'impact de nos activités » (REP13_DG_20110119).

Le sentiment d'appartenance des collaborateurs s'apprécie par l'attachement à une identité de groupe et au développement économique et social sur le territoire. Le *cultural case* consiste aussi à utiliser la RSE dans une visée extensive. La démarche RSE favorise en effet la transmission et le partage de la culture d'un Groupe qui s'internationalise, en traduisant l'héritage culturel et historique de l'entreprise.

Tout en prenant acte de la différence de taille du Groupe, Zanetti (2014) a remarqué, en étudiant le Groupe Michelin, l'existence de permanences entre le patronage industriel et la RSE. La responsabilité sociale et l'implication territoriale de Michelin à Clermont-Ferrand ont permis ainsi une réactualisation du système d'encadrement paternaliste du début du XX^{ème} siècle.

L'adaptation culturelle de la RSE offre la possibilité de redynamiser le modèle culturel. Elle devient l'occasion de lier avec cohérence les valeurs de l'entreprise aux contraintes externes. Cette source de régulation potentielle s'exprime par la convergence de valeurs. La congruence culturelle entre les valeurs universelles et internationales d'une part, et les valeurs organisationnelles et locales d'autre part, favorise l'appropriation de la RSE. Dans le cas Fleury Michon, les valeurs organisationnelles et celles de la norme ISO 26000 ne sont pas contraires : la culture du Groupe permet un ancrage de la RSE par les valeurs :

« Elle faisait partie de la culture. C'est ce qui m'a beaucoup frappé quand j'ai pris la présidence du groupe. J'ai travaillé à l'extérieur du groupe, avant de venir rejoindre le groupe familial » (REP9_PDT_20140709).

Chapitre VI – Présentation, analyse et discussion des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal

« Pour l'instant, ça n'a pas ébranlé mes valeurs parce que c'est des convictions que j'ai déjà. C'est-à-dire que la RSE porte mes convictions » (REP9_PDT_20120829).

« Ben, je me suis dit que Fleury Michon, par rapport à sa démarche historique, n'avait pas de difficultés particulières à s'inscrire dans une démarche comme ça » (REP16_COPIL_CORP_20140606)

La rationalisation par les valeurs (Acquier, 2007a) traduit bien l'idée de continuité et d'adaptation plutôt que celle de changement. Dans le processus d'appropriation, la norme ISO 26000 ne s'est pas confrontée à la culture organisationnelle de Fleury Michon. La continuité culturelle se manifeste logiquement par le glissement d'une politique de santé et nutrition commencée depuis 1999, vers une démarche RSE plus globale qui l'intègre désormais. Elle est de plus soutenue par la composante éthique présente dans le management de l'entreprise.

Le *cultural case* peut donc être facilité par une perméabilité culturelle fondée sur une compatibilité entre les principes énoncés par la RSE et les valeurs d'une organisation tout comme ses pratiques et son système managérial. Le comportement éthique des affaires en représente une illustration pour Fleury Michon :

« En s'inscrivant dans la RSE, on se dit, on est dans une compétition ; on veut gagner face à nos concurrents, parce qu'on sait bien qu'on n'est pas seul et que les linéaires ne sont pas offerts. Et qu'on n'est pas seul. Il faut gagner, chaque jour, le droit de continuer à avoir nos produits en rayon. Mais on le fait en suivant certaines règles, certaines éthiques, qui nous sont suggérées par la société à travers les normes, et qui sont en plus nos valeurs aussi » (REP9_PDT_20140709).

Le *cultural case* permet enfin d'orienter la capacité d'adaptation au changement de Fleury Michon. Le contexte culturel particulier de l'entreprise a joué un rôle déterminant dans le processus d'appropriation. Au-delà de la cohérence perçue par les acteurs, la RSE trouve un terrain fertile à son enracinement dans l'entreprise. Elle sédimente les actions des membres de l'organisation dans une perspective de progression, projetant ainsi le collectif dans une dynamique à moyen terme, et permet d'envisager l'utilisation de la RSE pour réduire l'incertitude. L'adaptation à l'environnement externe, notamment par l'écoute des parties prenantes, devient un levier de réduction des incertitudes. Ainsi, « le développement de modèles d'entreprise et de stratégies commerciales [à l'instar de la campagne #venezverifier] prenant davantage en compte le bien commun implique le glissement progressif d'une perspective traditionnellement réactive et centrée sur la contrainte vers une approche managériale dynamique et ouverte axée sur l'opportunité, le passage d'une logique d'adaptation à court terme à une logique d'innovation et de création de valeur partagée dans la durée (de Woot, 2004) » (Maon, 2009, p. 26).

Le *cultural case* requiert l'existence de conditions favorables à l'appropriation, propres à chaque organisation. Ces conditions témoignent d'un certain niveau de maturité en matière de RSE. Avec la conscience éthique, la stabilité organisationnelle forme un terreau favorable :

Troisième partie – Résultats

« *Moi je suis convaincu derrière que si on arrive à entraîner nos troupes, et c'est le cas aujourd'hui parce qu'on est vraiment dans une vision durable. Ce n'est pas des mots. Notre stratégie est de long terme. L'engagement de notre actionnaire est de long terme. Notre investissement est de long terme. Vous voyez, on ne change pas d'avis tous les quatre matins. On est transparent* » (REP13_DG_20110119).

La stabilité des valeurs, mais aussi celle de la direction et des actionnaires, favorisent la continuité des engagements. Elle représente un rempart aux pratiques non éthiques des affaires. Elle devient une condition par laquelle les dirigeants peuvent conduire des actions dans le temps. Elle inspire aussi confiance. Elle représente également une forme d'attractivité pour les collaborateurs comme en témoigne le verbatim d'un dirigeant ayant décidé d'intégrer Fleury Michon récemment :

« *C'est vraiment, je suis venu sur l'idée, sur un, sur un projet, sur une ambition, portée par un homme, deux hommes d'ailleurs parce que Grégoire Gonnord porte la même ambition. Et avec l'assurance finalement, qu'on avait les moyens de notre ambition. C'est à dire que l'on pouvait le mettre en œuvre parce que, encore une fois, structure de décision courte, actionnariat familial et capacité du coup à porter le projet si tout le monde y croit. Pas de remise en cause de la stratégie tous les quatre matins, parce que le "quarter" dernier n'a pas été bon. Ça ne veut pas dire que quand le "quarter" dernier n'a pas été bon on souffre pas. Mais on est capable de dresser une ligne directrice qui est un peu plus constante, que dans d'autres boîtes que vous connaissez aussi. Voilà, c'est ceux à quoi je m'attèle depuis dix-huit mois maintenant* » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

De prime abord, l'usage interne de la RSE, le *cultural case*, se développe au détriment du principe d'ouverture de l'entreprise aux parties prenantes. Dans cette posture, l'organisation conserve une position anthropo-centrée. Si cette situation paraît contre-intuitive selon les fondements-mêmes de la RSE, elle semble toutefois nécessaire à son appropriation. L'usage interne de la RSE constitue une priorité avant que l'organisation ne s'ouvre à ses parties prenantes, pour que la RSE ne soit pas rejetée. Cette situation demande une réflexion stratégique avant d'opérer des changements rendus nécessaire par la RSE, mais avant tout utiles à l'organisation. L'erreur serait peut-être de vouloir s'ouvrir trop rapidement aux parties prenantes. Cette situation pourrait représenter un facteur de risque pour l'entreprise, voire constituer un élément de déstabilisation de l'organisation. Une focalisation excessive sur les réponses aux intérêts multiples et divergents des parties prenantes serait contreproductive pour l'intégration des principes de RSE.

La notion de culture en sciences sociales constitue un *phénomène sociohistorique* (Godelier 2009, p. 104). Dans l'appropriation culturelle de la RSE, encore faut-il observer ce phénomène avec recul, car « *D'un point de vue épistémologique, la complexité de la notion de culture incite le chercheur qui se risque à l'étudier à la modestie et à la prudence* » (Godelier, 2013). Un contact prolongé et régulier avec le terrain nous a permis de comprendre certaines composantes de la culture organisationnelle et de pouvoir analyser son contenu au regard de la RSE.

Conclusion du chapitre VI

Tandis que l'ISO 26000 est caractérisée par la littérature de norme « hors norme », notamment en raison de son processus d'élaboration, de l'implication de nombreuses parties prenantes et de son objet, qu'en est-il de son opérationnalisation dans les organisations ?

Lorsque la norme ISO 26000 entre en contact avec une organisation, l'analyse de son appropriation prend appui sur trois points principaux : l'évolution des perceptions des acteurs lors de son opérationnalisation, ses impacts sur l'organisation et la régulation des tensions qu'elle engendre ou exacerbe.

Dans le cas Fleury Michon, la RSE est confrontée au défi de sa mise en œuvre. Après avoir étudié les représentations attachées à la RSE et à la norme, nous avons analysé les effets des transformations réciproques de la norme par Fleury Michon et de Fleury Michon par la norme. L'inscription de la RSE a requis des modifications de la gouvernance et des structures pour assurer son appropriation à l'échelle de l'organisation.

Nous avons également identifié dans ce chapitre, les principaux facteurs de blocage à l'œuvre dans l'opérationnalisation de la RSE. Le processus d'appropriation est alimenté par de multiples paradoxes. Six principaux couples de tensions apparaissent lors du processus d'appropriation de la RSE par Fleury Michon : stratégique / opérationnel, délibéré / émergent, contrainte / habilitation, changement / continuité, implicite / explicite et unité / diversité.

Nos résultats apportent enfin des leviers pour réguler les tensions et paradoxes émergeant du processus d'appropriation de la RSE au prisme de l'ISO 26000. L'usage de la norme peut faciliter l'appropriation de la RSE sous certaines conditions. Ces leviers nous semblent suffisamment génériques pour envisager leur généralisation possible à d'autres cas. Dans le cas Fleury Michon, la recherche intervention a permis de contextualiser la RSE et l'ingénierie de projet a facilité le déploiement de la norme ISO 26000. Lors du processus d'appropriation, il convient de dépasser très tôt les représentations contraignantes liées à une norme ISO, tout en inscrivant son déploiement dans la durée et son ancrage à la dimension économique. Le dernier levier de régulation révèle la prégnance de la dimension identitaire de la RSE pour Fleury Michon conduisant ainsi à appréhender la RSE comme relevant d'un *cultural case* et pas seulement de la conception traditionnelle d'un *business case*.

Chapitre VII – Discussion : l’apport de la sociologie de la traduction à la compréhension de l’appropriation de la RSE

« On ne peut comprendre la complexité des relations entre le monde académique et les entreprises sans tenir compte de la méfiance, voire de l’hostilité de certaines élites académiques vis-à-vis de l’entreprise et des savoirs dits « appliqués ». Toutefois, pour faire de la « bonne » science, il convient de développer un regard critique sur le monde de l’entreprise. « Regard critique » ne signifie pas prendre une posture de condamnation systématique, voire idéologique, du monde de l’entreprise et de ses acteurs. Il faut simplement considérer que le savoir scientifique suppose une distanciation vis-à-vis des catégories et des pratiques du quotidien. »

(Godelier, 2010, p.63)

1. L'ISO 26000, l'actant principal du processus de traduction de la RSE

L'analyse de l'appropriation de la RSE trouve une résonance particulière dans le cadre de la sociologie de la traduction. Les résultats du cas Fleury Michon mettent en évidence des tensions et paradoxes que nous souhaitons articuler avec le projet afin d'en développer une compréhension élargie. La sociologie de la traduction nous permet ainsi de réinterpréter le cas Fleury Michon en proposant une représentation de l'appropriation de la RSE qui tient compte du rôle central et structurant de la norme ISO 26000 dans le processus de changement. Ce cadre théorique reconnaît en effet un statut particulier aux objets et, plus largement, aux interactions entre actants humains et non-humains, lorsqu'il est employé pour comprendre la dynamique des processus de changement et / ou d'innovation. Son potentiel tient ainsi à sa capacité à intégrer dans un cadre d'analyse englobant les outils de gestion de la RSE, les acteurs et les situations de gestion auxquelles ils s'affrontent.

A l'origine, la sociologie de la traduction (ou théorie de l'acteur-réseau) a été développée pour « *étudier l'impact des sciences et des techniques sur la société [...] et analyser les multiples façons dont la société et les sciences se mélangent* » (Callon, 1986 ; Latour, 1992 ; Akrich, Callon et Latour, 2006, p. 5). Mobiliser ce cadre théorique en sciences de gestion nous semble pertinent pour analyser les interactions entre les acteurs internes et la norme ISO 26000, et la façon dont ce réseau socio-technique va pouvoir ou non appuyer le déploiement de la RSE au sein de Fleury-Michon. Il y a là également une opportunité de mieux expliciter la posture singulière qui a été la nôtre en tant que chercheur-intervenant, dans la mesure où nous avons joué une part active dans ce processus de traduction. La sociologie de la traduction offre une lecture élargie du processus d'appropriation de la RSE. Elle permet à travers la représentation dynamique des processus de changement ou d'innovation qu'elle propose, de mieux saisir les facteurs de blocage dans ce processus (problématisation défailante, stratégies d'intéressement ou d'enrôlement inefficaces, insuffisante mobilisation des alliés, etc.) et les leviers permettant de les dépasser. Nous considérons dans cette optique que la norme ISO 26000 agit en tant qu'actant dans le processus d'appropriation. Bien que l'innovation et la production de faits scientifiques constituent les objets privilégiés de la sociologie de la traduction, ce cadre d'analyse semble pouvoir être transposé aux organisations dans la mesure où l'entreprise peut être envisagée comme un réseau socio-technique et le changement organisationnel représenter une démarche d'innovation (Amblard et al., 2005, pp. 168 - 169).

Au moment d'ouvrir une réflexion sur les résultats de notre thèse, nous justifions doublement cet emprunt :

- En premier lieu, et en cohérence avec une démarche qui se veut abductive, nous avons été attentifs aux résultats, aux faits surprenants, que ne permettaient pas d'expliquer les cadres théoriques initiaux qui étaient les nôtres. Nous sommes donc partis en quête d'un cadre théorique intégrateur permettant de faire sens des tensions et paradoxes inhérents au déploiement de la RSE, « *La recherche qualitative reste par nature toujours ouverte et exploratoire. Les propositions finales sont à la fois le résultat de boucles successives de découvertes, dont la validité potentielle a été établie par triangulation, et le point de départ de nouvelles boucles d'approche qualitative* » (Dumez, 2013a, p. 197). Le fait

surprenant (*Ibid.*, p. 190 et 196), qui relève de la nouveauté ou de l'anomalie, est apparu à l'occasion du codage et de l'analyse des données alors que des tensions émergeaient lors de l'appropriation de la norme ISO 26000. Tandis que le projet d'intégration de la RSE était censé se dérouler selon une démarche séquentielle et en référence aux axes stratégiques, ce projet a rencontré des difficultés à s'intégrer au fonctionnement organisationnel. L'expression de ces tensions multiples nous a alors poussé à rechercher un cadre d'analyse susceptible de pouvoir l'explicitier. La mobilisation de la sociologie de la traduction nous a ainsi offert la possibilité de nous extraire du *risque de circularité* (Dumez, 2013), qui « *consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie* » (*Ibid.*, p. 17). Dans notre analyse, les quatre perspectives appropriatives des outils de gestion autorisent certes une vision large du processus d'appropriation et de la diversité des rationalités qui l'inspirent. Toutefois, elles ne permettent pas pleinement de rendre compte de la dimension processuelle et des interactions qui se jouent dans le déploiement de la norme ISO 26000.

- En second lieu, la sociologie de la traduction nous semblait pouvoir constituer un point d'appui utile pour mieux comprendre le rôle d'interface, de « traducteur » joué par les chercheurs-intervenants dans le déploiement de la norme ISO 26000, facilitant ainsi l'exercice d'un regard réflexif sur notre propre posture.

Les chercheurs-intervenants se sont en effet constamment efforcés de traduire la norme ISO 26000 tout au long du processus d'intégration de la RSE, en assurant à chaque étape le lien entre l'univers social - dans lequel la norme s'insère - et la RSE, dans sa fonction d'interface avec la société. Leurs nombreuses interactions donnent à la normalisation la possibilité de représenter « *un processus permanent de communication qui permet de rapprocher les hommes autour de projets communs* » (Igalens et Penan, 1994, p. 123).

2. Présentation des éléments de contextualisation du cas Fleury Michon

L'étude de la constitution et de la trajectoire d'un réseau sociotechnique passe par le repérage de ses principales composantes et leur mobilisation réciproque, qui se cristallisent pour former cette méta-organisation. Le réseau se compose d'humains et de non-humains. La particularité du réseau analysé au prisme de la sociologie de la traduction est d'accorder autant d'importance aux humains qu'aux non-humains. Ce principe de symétrie permet de concentrer l'analyse sur l'actant, celui qui agit, c'est-à-dire les humains, non-humains et l'agencement des deux qui forme un dispositif. Dans ce schéma actantiel, une chose agit sur une autre chose. Ce principe de symétrie invite à regarder les liens qui se tissent entre le social et la technique pour comprendre le processus d'appropriation de la RSE. Il permet d'observer le rôle considérable que peut jouer un actant non-humain, la norme ISO 26000, dans la construction d'un réseau.

Le processus de traduction repose sur quatre étapes (Callon, 1986) : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés. Nous nous proposons ainsi à travers la sociologie de la traduction, de mettre en perspective le cas Fleury Michon (*cf.* tableau 63).

Notre objet de recherche, la norme ISO 26000, outil de gestion de la RSE, représente bien au sens de la sociologie de la traduction un objet socio-technique. La norme ISO 26000, produit normatif et outil de gestion, agit en tant qu'actant non-humain sur la mise en place de la RSE dans l'entreprise.

Le dispositif de recherche-intervention confère un avantage aux chercheurs : celui d'être en position d'observateurs et d'acteurs dans un réseau en train de se faire (Latour, 2005). Il s'agit d'un réseau essentiellement intra-organisationnel, constitué des dirigeants et responsables du Groupe Fleury Michon, des membres du comité de pilotage de la démarche RSE, de chercheurs-intervenants intégrés au comité de pilotage, de la norme ISO 26000, des membres des groupes de travail thématique, des cadres participants au séminaire RSE. Si les autres parties prenantes concourent également à la traduction du concept de RSE, elles ne le font qu'indirectement puisque situées à la marge du réseau que nous étudions. Il s'agit des salariés, actionnaires, clients, consommateurs, fournisseurs, financiers, institutions, concurrents, parties prenantes interviewées, etc.

3. Première problématisation

Nous précisons que la problématisation émerge malgré l'absence de controverse, ou du moins son existence à l'état latent. Le démarrage de la recherche-intervention et les différents entretiens menés n'ont pas permis de révéler de controverse initiale lors du lancement du projet. Nous avons par ailleurs décelé une seconde problématisation dans le processus de traduction.

La résolution de ce problème concret, celui de l'intégration de la RSE, constitue le contenu de la problématisation. La problématisation, ne pouvant cependant pas « *se réduire à la simple formulation d'interrogations, expressions, atteint au moins partiellement et localement certains éléments constituant le monde social et le monde naturel* » (Callon, 1986, p. 182). Elle permet de construire, par l'intermédiaire du réseau, une solution commune. Pour Fleury Michon, la RSE est quelque chose de partiellement ancré, mais pas tout à fait. Au début du projet, la problématisation est peu visible. Elle peut se résumer par la réponse à la question suivante : comment intégrer et formaliser la RSE à partir des valeurs existantes dans l'entreprise ?

Au départ, les chercheurs-intervenants sont venus pallier l'absence d'expertise interne d'un concept - la RSE - prenant de l'importance au sein de Fleury-Michon. Ce sont également les chercheurs qui ont suggéré l'usage de la norme ISO 26000, en tant que guide susceptible d'aider à opérationnaliser la démarche RSE dans l'entreprise.

Tableau 63. - Modélisation de la dynamique d'appropriation de la RSE à partir de son processus de traduction

Etapes du processus de traduction	Chercheurs-intervenants Traducteurs	Tensions issues de l'appropriation de la RSE	Leviers de gestion des tensions
Première problématisation Comment intégrer et formaliser la RSE à partir des valeurs existantes dans l'entreprise ?	Pré-appropriation de l'ISO 26000 par les chercheurs Interprétation et traduction de la norme ISO 26000	Délibéré / émergent Changement / stabilité	Ingénierie de projet
Intéressement Comité de pilotage	Contextualisation de l'ISO 26000 Etat des lieux	Implicite / explicite Contrainte / habilitation	Appréhender la RSE dans un <i>cultural case</i> Dépasser les représentations contraignantes de la norme
Enrôlement Groupes de travail Séminaire RSE	Auto-évaluation Aide à l'élaboration des axes stratégiques Absence de déploiement des axes stratégiques RS Controverse managériale	Stratégique / opérationnel Contrainte / habilitation	Inscrire la RSE dans la durée Appréhender la RSE dans un <i>cultural case</i>
Emergence d'une controverse managériale			
Seconde problématisation Comment déployer les axes stratégiques et plans d'action ? Comment reconcevoir, l'intégration de la RSE	Réflexions sur la gouvernance RS	Implicite / explicite Contrainte / habilitation Changement / stabilité	Dépasser les représentations contraignantes de la RSE
Intéressement Séminaire stratégique	Impliquer tous les membres de la direction pour sortir la RSE de sa dimension projet	Délibéré / émergent	Inscrire la RSE dans la durée
Enrôlement Modification des structures	Exemples de structures de gouvernance d'autres entreprises	Stratégique / opérationnel Délibéré / émergent	Appréhender la RSE dans un <i>cultural case</i> Relier la RSE à la dimension économique
Mobilisation des alliés Formalisation du projet d'entreprise	Construction d'une charte de gouvernance abandonnée	Unité / diversité Changement / stabilité	Inscrire la RSE dans la durée Relier la RSE à la dimension économique

Dans la phase initiale de problématisation, l'appropriation de la RSE prend déjà forme dans la conception même de la recherche-intervention. En effet, les chercheurs-intervenants, membres du comité de pilotage, ont procédé à une pré-appropriation de la norme ISO 26000, consistant à lire, interpréter individuellement et collectivement le contenu de l'ISO 26000 et à partager ce travail entre chercheurs. En amont, cette situation a servi de base pour traduire par la suite la norme auprès des managers, également membres du comité de pilotage. Certains de ces managers nous avouons d'ailleurs, quelques années plus tard, qu'ils n'avaient pas eu le temps ou l'envie de lire la norme.

Les actants de cette traduction sont donc le Groupe Fleury Michon - comprenant le Président, la direction générale, les membres du comité de pilotage - la norme ISO 26000, la RSE et les chercheurs-intervenants. À l'intérieur ce réseau, le projet RSE représente un véhicule de coopération entre l'industriel et la recherche :

« ... la coordination de nos deux mondes. On est en monde d'opérationnels, de gens qui finalement ne réfléchissent pas tant que ça ; sont beaucoup dans l'action. Vous êtes dans un monde de la réflexion, du temps » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

Le groupe **Fleury Michon** à l'époque s'intéresse au concept de RSE. Il est animé par la volonté de valoriser sa culture d'entreprise et de se différencier de ses concurrents. L'entreprise porte ainsi le projet de placer l'économie au service de la dimension sociale depuis sa création. Dès lors, la recherche de pérennité et le renforcement de sa légitimité constituent les sources de motivation à l'intégration de la RSE comme une des composantes stratégiques du Groupe. Par ailleurs, avec l'attente du décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2, les dirigeants du Groupe subodorent l'abaissement du seuil de *reporting* extra-financier, jusqu'alors imposé aux grands groupes cotés en bourse.

L'**ISO 26000** est une norme proposant des « lignes directrices de responsabilité sociétale » applicables à toutes les organisations. Cette norme demeure un pari audacieux en raison de son processus d'élaboration, de son contenu et du sujet dont elle régit. Même si la reconnaissance de l'organisme ISO va favoriser la diffusion de cette nouvelle norme, son utilisation par les entreprises ne va pas de soi en raison de l'absence de certification et du périmètre qu'elle recouvre. Nous précisons qu'à ce stade, le vote concernant l'approbation du document (FDIS) n'a pas encore eu lieu, et donc que ce projet de norme internationale n'est pas encore voté, ni publié.

La **RSE** représente un concept dont l'importance commence à interroger les entreprises soucieuses de leurs impacts sur la société, mais également de leur image. En dehors des actions philanthropiques, les entreprises sont diversement sensibles à ce concept et aux enjeux de responsabilité qu'il soulève. Plus largement, la RSE semble proposer un développement alternatif aux excès de la financiarisation de l'économie et aux logiques de prédation induites par la croissance.

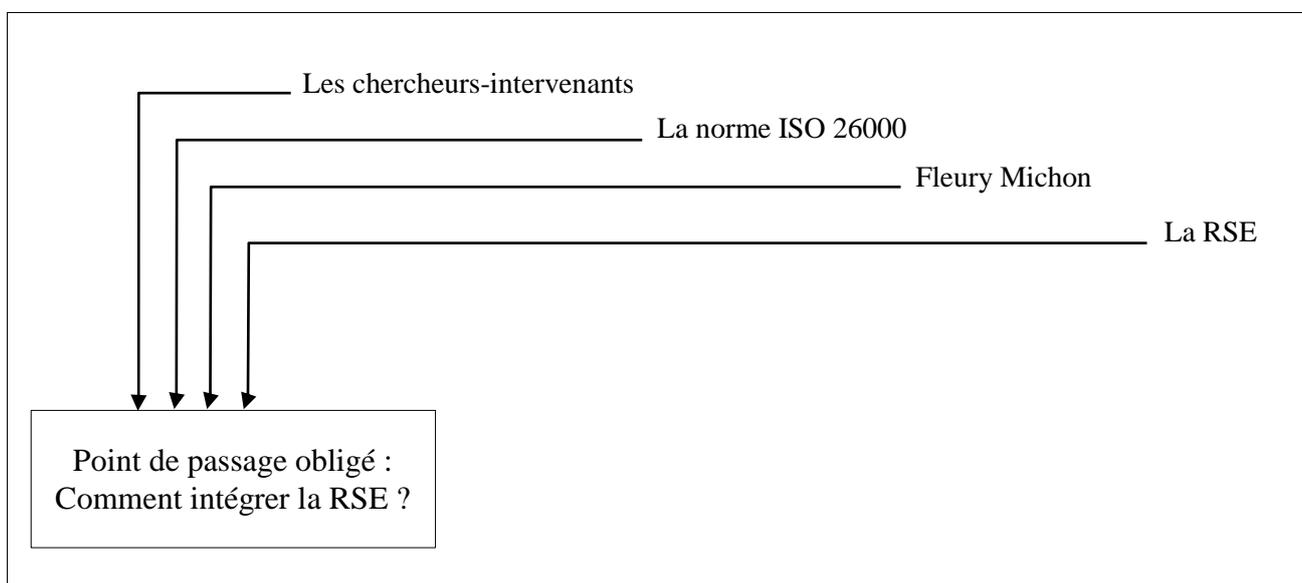
Les **chercheurs-intervenants** en sciences de gestion spécialisés en stratégie, organisation et RSE sont à la recherche d'opportunités leur permettant de se rapprocher des entreprises pour

Chapitre VII - Discussion : l'apport de la sociologie de la traduction
A la compréhension de l'appropriation de la RSE

en retirer des connaissances dans leur domaine. Ils sont en outre intéressés, en raison du faible nombre de travaux portant sur l'ISO 26000 et l'appropriation de la RSE, par la réalisation de travaux sur ce thème.

L'étape de problématisation suppose de définir les points de passage obligés. La problématisation « indique les déplacements et les détours à consentir et pour cela les alliances à sceller » (Callon, 1986, p. 183). Le point de passage obligé est représenté par un lieu ou un énoncé qui associe des actants en les scellant provisoirement dans la construction du réseau ; « ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable » (*Ibid.*, p. 185). Dans le cas Fleury Michon, la problématisation est représentée par les figures 30 et 31.

Figure 30. - La problématisation comme point de passage obligé



Source : inspiré de Callon, 1986, p. 183

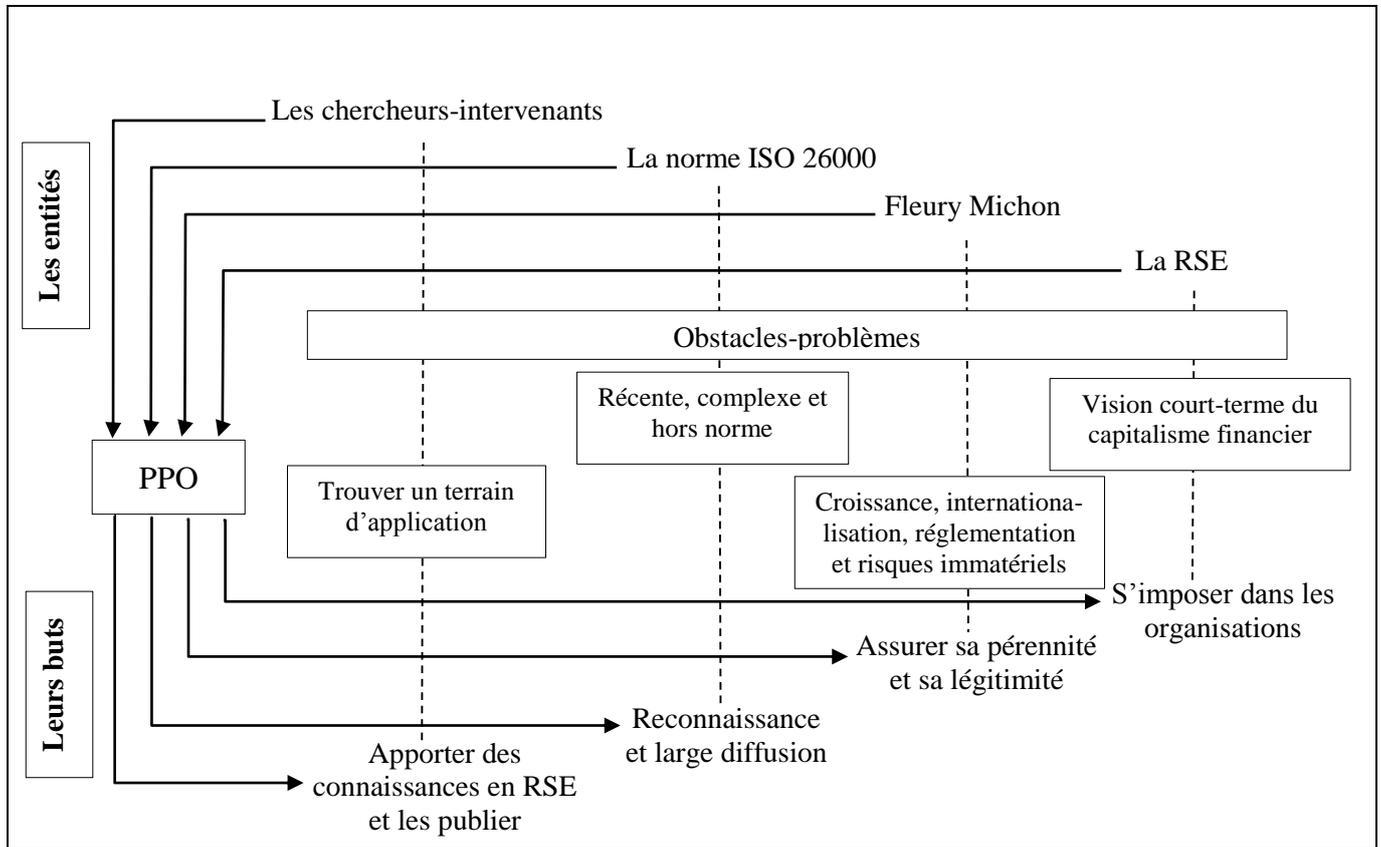
C'est à partir de l'idée de problématisation que la sociologie de la traduction nous semble être une piste potentiellement féconde. Les phases de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation des alliés prennent en effet tout leur sens dans le cadre d'un projet RSE intégrant de multiples parties prenantes dont les intérêts ne sont pas nécessairement convergents.

Les premières **tensions** qui s'exercent lors de cette phase d'appropriation de la RSE se concentrent autour du changement et de la continuité. La norme ISO 26000 révèle une tension entre le mouvement de progression enclenché par la démarche projet et l'inertie organisationnelle et culturelle du Groupe Fleury Michon.

Le recours à une ingénierie de gestion de projet apparaît comme l'un des **leviers principaux de régulation** de cette tension. La recherche-intervention a, dans cette perspective, favorisé très tôt la co-construction avec les managers d'une méthodologie pragmatique d'intégration de la

norme ISO 26000. Cette dernière a joué un rôle clé dans le processus d'appropriation et de contextualisation de la démarche RSE.

Figure 31. - Le système d'alliances opérées par la problématisation



Source : inspiré de Callon, 1986, p. 184

4. L'intéressement

L'intéressement représente « l'ensemble des actions par lesquelles une identité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définie par sa problématisation. Toutes ces actions prennent corps dans des dispositifs » (Callon, 1986, p.185).

Le dispositif ainsi élaboré repose sur une convention de mécénat venant sceller les deux parties contractuellement : le comité de pilotage du projet RSE, qui lie des acteurs et des chercheurs, et la norme ISO 26000, qui associe les membres du comité autour d'un objet. L'objectif de ce dispositif est de construire l'intéressement pour convaincre et motiver les acteurs.

La direction du Groupe a désigné neuf membres de l'encadrement ou de la direction pour constituer le groupe chargé de piloter le projet : le Directeur administratif et financier du groupe, qui est le chef de projet ; un assistant de projet, deux Directeurs de sites de production de métiers différents, une Responsable prévention et gestion de crise, un Responsable achats, le Directeur des ressources humaines, un Directeur Marketing et un Directeur industriel et logistique. Cette

Chapitre VII - Discussion : l'apport de la sociologie de la traduction A la compréhension de l'appropriation de la RSE

composition met en exergue l'hétérogénéité et la pluridisciplinarité des profils composant le Copil afin de mieux répondre à la diversité des questions centrales à aborder dans l'ISO 26000. La diversité des profils a présidé à la nomination de ces membres, assurant une mixité et une représentativité transversale des différentes fonctions et activités du Groupe. La collaboration des chercheurs, autres membres de ce comité de pilotage, a créé les conditions favorables à la réalisation de ce projet RSE. Le groupe de chercheurs-intervenants est constitué au départ de six personnes, incluant un chef de projet et un coordinateur des opérations. A l'exception d'un consultant, l'équipe se compose de docteurs en sciences de gestion (stratégie et organisation) dont les travaux sont en lien avec la RSE.

La co-construction du projet dans le cadre d'une recherche-intervention a participé à l'intéressement des membres du comité de pilotage sous l'impulsion principale et conjuguée du groupe de chercheurs et du responsable du projet.

Au début du projet, le degré d'implication des cadres et dirigeants du comité de pilotage varie selon l'origine et la fonction des acteurs. Certains nous dirons qu'ils ont connu leur désignation quelques jours avant la tenue du premier comité de pilotage. Les managers, dont les responsabilités transversales (RH, gestion des risques, communication...) ne se concentrent pas sur une activité unique, sont dans leur majorité plus réceptifs au concept de RSE et conscients de l'opportunité que représente un tel projet. Le groupe de chercheurs va naturellement s'appuyer sur ses acteurs pour élargir l'intéressement à l'ensemble des membres du comité de pilotage RSE.

L'étape d'intéressement a permis d'initier l'appropriation de la RSE par la traduction de l'ISO 26000. Traduire la norme, c'est rendre les principes du document normatif accessibles dans le champ des pratiques managériales : c'est aussi la mise à disposition par les chercheurs-intervenants des informations facilitant la compréhension de l'ISO 26000 dans le contexte de l'industrie agro-alimentaire en Vendée.

Les membres du projet RSE se sont vus attribuer la co-responsabilité d'une question centrale. Ce fonctionnement, ainsi que la composition bipartite du pilotage de la démarche sur chaque question centrale de l'ISO 26000, ont permis d'assurer une dynamique et une collégialité afin de consolider le périmètre de ce premier réseau. Ce mode de fonctionnement débouche sur une approche consensuelle du management de la RSE qui servira à gérer les difficultés liées à la complexité des décisions à prendre quant à l'élaboration de la stratégie RS de Fleury Michon.

Pour impliquer les pilotes, les chercheurs leur ont demandé de réaliser un état des lieux des pratiques et documents RSE pour la question centrale de l'ISO 26000 dont ils se sont vu confier la responsabilité. Cela a permis aux pilotes de s'approprier à la fois le contenu de la question centrale et les pratiques dont ils n'avaient pas connaissance ou qu'ils avaient omises.

Pendant ce travail de contextualisation de l'ISO 26000 dans le Groupe Fleury Michon, la perception de la norme est mitigée au sein du comité de pilotage. Aux yeux des acteurs de ce groupe chargé du déploiement de la norme, l'ISO 26000 véhicule des préjugés négatifs qui tiennent à son aspect normatif et à sa complexité. Non seulement le statut de cette nouvelle

norme ISO provoque chez certains une forme d'ISO-phobie et d'ISO-cratisme, mais elle est aussi perçue comme un nouveau projet qui induit un travail supplémentaire. Dans ces conditions, il apparaît aussi important d'arriver à engager les acteurs dans l'action que de les convaincre du bien-fondé de la démarche. A cette fin, lors du projet, le terme « ISO 26000 » sera remplacé par RSE. Même si l'acronyme RSE est nouveau, son contenu ne l'est pas, ni ce qu'il représente pour Fleury Michon. La traduction de la norme en valeurs de responsabilité assure sa bonne réception par l'organisation en l'associant à son registre culturel. La transformation de la norme est nécessaire car elle est jugée non-applicable en l'état, trop complexe et abstraite.

La traduction constitue ici en une réappropriation de la norme autorisant sa contextualisation. En opérant un travail de traduction de la norme, le chercheur-intervenant met à disposition les principes de responsabilité sociétale associés à la norme pour en faciliter l'appropriation. Le chercheur contribue également à tenir à distance le normatif.

La norme ISO 26000 représente un des principaux actants sur lesquels va reposer la méthodologie d'intégration de la RSE, et va faciliter la transition de l'étape d'intéressement vers celle d'enrôlement. En effet, la publication de la norme ISO 26000, survenue le premier novembre 2010, vient imprimer un surcroît de légitimité au réseau socio-technique. Alors que des interrogations portent sur le devenir de la norme, sa publication, inattendue compte-tenu des opposants et des points de désaccord, a reflété l'intérêt que portait la majorité des structures représentant les États à l'ISO.

« La traduction est évolutive. Elle parvient parfois à établir un compromis qui est le fruit d'itérations, de négociations plus ou moins difficiles, plus ou moins longues (M. Akrich, M. Callon et B. Latour: 1987), compromis qui ajuste la définition de B par A avec celle de A par B et l'inscrit dans I (textes, machines, compétences incorporées...) qui en devient le support, l'effecteur plus ou moins fidèle » (Callon, 1991, p. 217). I est l'intermédiaire. Il forme le véhicule entre A et B. Dans le cas Fleury Michon, la connaissance RSE apportée par la norme ISO 26000 sert de premier intermédiaire. La norme véhicule des représentations consensuelles de la RSE. Elle déplace les représentations internationales de la RSE pour les contextualiser dans un univers restreint, celui de l'entreprise. La norme devient donc un intermédiaire entre la société (A) et Fleury Michon (B). De la même manière, les productions des réunions en comité de pilotage représentent aussi des intermédiaires entre la RSE, l'ISO 26000 et le Groupe Fleury Michon. Les nombreux comptes rendus de réunions, supports de présentation qui expliquent la RSE et la norme, les différents rapports sont autant d'intermédiaires ou d'« investissements de forme » qui poussent Fleury Michon à agir, ou du moins à réagir. En agissant, ces artefacts laissent des traces dans l'organisation. Les multiples traces s'additionnent et s'agglomèrent pour forcer l'enrôlement.

Les **tensions**, apparaissant lors de l'étape d'intéressement, portent sur l'implicite et l'explicite mais également la contrainte et l'habilitation. En effet, la formalisation nécessaire rendant visible la RSE peut être perçue comme une contrainte limitant les initiatives des affaires et encadrant les pratiques individuelles.

Les **leviers de régulation** de ces tensions consistent à appréhender la RSE dans un *cultural case* et à dépasser les représentations contraignantes de la norme ISO 26000. Afin de favoriser sa contextualisation, la RSE doit s'inscrire dans l'identité de l'organisation sous peine d'être rejetée. Cet usage, couplé à l'effacement du terme « norme », amorce un ancrage efficace de la RS dans l'entreprise.

5. L'enrôlement

L'enrôlement « *est un intéressement réussi* » (Callon, 1986, p. 189). Enrôler, c'est attribuer, donner un rôle à un actant. C'est un engagement, dans le sens où le rôle attribué est accepté par l'acteur. La définition de l'enrôlement consiste à « *décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* » (*Ibid.*, p. 190). L'enrôlement permet d'élargir le réseau, de l'agrandir, en attribuant un rôle à d'autres acteurs qui intègrent alors les actants de ce réseau.

En demandant de participer à leur propre auto-évaluation RS, la phase d'auto-évaluation favorise l'engagement des membres du comité de pilotage. L'auto-évaluation vise également l'élargissement de la démarche RSE en intégrant des groupes thématiques dans le projet. L'attribution d'un rôle aux différents groupes de travail thématique renforce le réseau. Ces groupes de travail sont chargés de coter les domaines d'action sur une grille de performance RS.

La négociation commune et continue fut la règle pendant toute la durée du projet RSE. Au sein du comité de pilotage, la parole se libère progressivement lors des réunions successives. Cet esprit de collaboration incite à l'enrôlement plus qu'il ne le contraint. L'expression de chaque personne est considérée sans aucune pression hiérarchique, ce qu'il convient de souligner. Chacun critique, est critiqué, sans distinction de son origine, chercheurs ou acteurs. Une « démocratie participative » prend forme dans le cadre du processus d'auto-évaluation (validation du positionnement des domaines d'action de chaque question centrale sur la grille de positionnement). Ne pas imposer la norme revient à laisser aux acteurs le choix d'une libre appropriation, ce qui facilite sa contextualisation. Un des principes de management à l'œuvre chez Fleury Michon est d'impliquer le personnel dans l'action pour le faire adhérer. L'engagement dans la démarche prime. Cette situation n'est pas sans rappeler le concept d'élaboration rétrospective du sens cher à Weick (1995) : les acteurs s'engagent dans l'action puis et construisent rétrospectivement le sens de leur action.

Parallèlement, un poste de responsable RSE est créé. En dehors des réunions de projet, il est chargé de diffuser la RSE dans l'organisation. Des points thématiques portant sur la RSE sont insérés dans les réunions d'activités et les réunions métiers. Le responsable RSE y participe. Ces points n'ont cependant pas réussi à intéresser suffisamment les collaborateurs pour intégrer la RSE dans leur quotidien. L'absence d'objectifs et d'indicateurs de pilotage et de mesure ne facilite pas l'appropriation de la RSE.

La phase d'auto-évaluation s'est terminée par la tenue d'un séminaire de direction d'une durée d'un jour et demi. Cet événement a rassemblé une centaine de collaborateurs, cadres et

dirigeants du Groupe, pour initier la mise en œuvre de la démarche de RS de Fleury Michon. Les collaborateurs sont alors associés au projet à travers le rôle qu'ils jouent dans la définition des axes stratégiques RS. Leur implication dans la recherche de ces axes stratégiques et de plans d'action associés représente une tentative d'enrôlement. Cependant, la simple formalisation d'axes stratégiques ne vaut pas application immédiate. Ces axes stratégiques ne sont pas opérationnalisables en l'état. Leur conception va mettre à jour les tensions existantes entre la direction générale et les activités. A ce stade d'avancement du projet, ces axes vont amorcer le début d'une controverse managériale autour de la RSE, cassant la dynamique que le réseau avait su maintenir sur ce projet.

Quel est l'apport du chercheur-intervenant dans le dispositif ? La sociologie de la traduction permet de souligner le rôle de traducteur du chercheur-intervenant dans ce réseau. Ce chercheur-traducteur est impliqué dans l'action. La recherche-intervention est au centre du dispositif, dans la mesure où elle accompagne les transformations d'un système socio-technique. Ce type de collaboration apporte réflexion et recul dans la mesure où « *on pourrait parler sans doute d'interaction continue, où le chercheur et les membres de l'organisation échangent constamment des points de vue et des modes de représentation issus de leurs champs respectifs de contraintes et d'enjeux, champs qui ne sont jamais superposables* » (Moisdon, 1984, p. 64).

Lors de l'étape d'enrôlement, l'appropriation de la RSE donne lieu à deux couples de **tensions** : stratégique / opérationnel et contrainte / habilitation.

Les **leviers de régulation** de ces tensions engagent l'inscription de la RSE dans la durée et son appréhension dans un *cultural case*. À ce stade, la culture d'entreprise agit comme un attracteur pour provoquer l'enrôlement.

Le processus de traduction opérant à partir de la première problématisation semble ainsi inabouti dans la mesure où il échoue à mobiliser des alliés potentiels. Nous interprétons cette situation par l'émergence de nouvelles contraintes induites par la phase de déploiement du projet RSE dans le Groupe Fleury Michon.

6. L'émergence d'une nouvelle controverse managériale sur l'intégration de la RSE

Avec l'échec de l'enrôlement, nous remarquons l'absence de coordination de l'action collective autour du projet RSE qui aurait pourtant pu déboucher sur une convergence. « *La notion de convergence est destinée à saisir le degré d'accord engendré par une série de traductions, et par les intermédiaires de toutes sortes qui les opèrent, en même temps qu'elle permet de repérer les frontières d'un réseau technico-économique. Deux dimensions la définissent : l'alignement et la coordination* » (Callon, 1991, p. 218).

La notion de controverse reflète une situation de désaccord ou de conflit où plusieurs acteurs s'opposent sur des questions concernant divers enjeux. Les points de désaccords déjà

Chapitre VII - Discussion : l'apport de la sociologie de la traduction A la compréhension de l'appropriation de la RSE

mentionnés ne portent pas sur l'élaboration des axes stratégiques, mais bien sur leur déploiement. Certains directeurs d'activité, et une partie des membres du comité de direction ne sont pas hostiles à la démarche mais ne s'en saisissent pas. Il manque des actants pour provoquer la transition du projet RSE à son appropriation organisationnelle. La controverse managériale porte un arrêt à l'extension du réseau. L'ancrage définitif de la RSE dans la vision stratégique de l'entreprise requiert une vision partagée. Les axes stratégiques RS ne semblent pas en mesure de remplir ce rôle.

La controverse managériale naît d'un désaccord entre les membres du comité de pilotage et certains membres du comité de direction. Les acteurs de la controverse, dont certains directeurs d'activité font partie, vont bloquer le processus de déploiement des axes stratégiques RSE. Les raisons tiennent principalement à l'absence d'objectifs RSE et d'indicateurs clairement définis pour les différentes activités, mais également aux difficultés liées à la transition d'un mode projet vers le déploiement de la RSE à l'échelle de l'organisation. Des tensions émergent alors, lorsque la RSE déborde de l'équipe projet dans laquelle elle a pris corps, et qu'elle rentre au contact des logiques de rationalités économiques qui prédominent dans les différentes activités du groupe. Ces tensions laissent apparaître également des luttes de pouvoir et des divergences liées aux sous-cultures des activités du Groupe. La transversalité d'une stratégie globale, *corporate*, imposée par Fleury Michon à l'occasion de ce projet RSE, ne s'applique pas de façon naturelle aux stratégies des activités. Certains acteurs ont l'impression de se voir imposer des contraintes qui vont venir empiéter sur leurs responsabilités, tout en étant en dehors des pratiques usuelles des affaires, autrement dit n'apportant en définitive aucune plus-value concrète à court terme. La synthèse de ces éléments offre l'occasion de souligner que l'appropriation de la RSE ne peut s'exercer sans changement organisationnel :

« Enfin, plus clairement, c'est vrai que la RSE au niveau du comité de direction n'est pas aujourd'hui complètement intégrée, ou des critères extra-financiers si je l'élargis un petit peu ; les critères extra-financiers, les critères financiers sont systématiquement regardés, les critères extra-financiers ne sont pas encore à ce niveau de, de systématisation » (REP18_COPIL_PROJ_20140908).

« Et on ne peut pas non plus demander à chaque secteur de faire des choses en plus, s'ils n'en comprennent pas le sens. C'est normal à un moment qu'on ait certains collaborateurs qui se rebellent. Et quand ils vont voir leur directeur d'activité pour dire par exemple : « on me demande de sortir, telles données, telles données, telles données. Est-ce que c'est une priorité dans mon activité ? ». Si le directeur général de l'activité n'est pas au clair sur le sens et la priorité qui a donné le comité de direction sur le sujet. Naturellement, il va dire « bah non, écoute, tu feras ça plus tard » » (REP12_COPIL_CORP_20130307).

« Moi, je pense que le premier frein à la RSE c'est quand on essaie de la gérer comme une entité à part. Et par exemple, moi, ce que je pense, c'est que le pilotage de la RSE, il ne peut pas être fait en dehors des opérationnels » (REP4_CODIR_DACT_20130412).

Par ricochet, la controverse managériale se répand au sein du comité de pilotage. L'investissement de certains acteurs pendant les deux premières années du projet génère des attentes et des frustrations lorsque la phase de déploiement tarde à se concrétiser. Des difficultés de pilotage et l'absence de certains acteurs pendant les comités de pilotage, témoignent de ces

désaccords. La controverse marque ainsi un point de rupture. Elle naît donc d'une action dissidente, celle de ne pas opérationnaliser la RSE. A ce stade, le réseau est encore instable et donc réversible. La seconde problématisation va être l'occasion de reconcevoir le réseau en tentant de l'élargir et de le stabiliser.

La sociologie de la traduction rend bien compte de ce double mouvement de structuration et de transformation réciproque de l'organisation par la norme et de la norme par l'organisation (David, 1998). En tant qu'actant, la norme ISO 26000 participe pleinement à ce réseau socio-technique. Il est impossible de penser l'un sans l'autre. Pour autant, le réseau n'est jamais à l'abri d'une nouvelle controverse.

7. Seconde problématisation : vers une RSE intégrée ?

Une seconde problématisation devient donc nécessaire à ce stade pour parvenir à une appropriation de la RSE par Fleury Michon. Tandis qu'au sein du comité de pilotage les interrogations se focalisent sur les moyens nécessaires pour déployer les axes stratégiques RS dans le Groupe et notamment dans les activités, le problème semble plutôt se poser comme suit : comment insuffler une nouvelle dynamique à la RSE ?

La nature de cette question s'avère susceptible d'aider à dépasser les intérêts divergents des parties prenantes. Il s'agit de reconstruire une question qui va à nouveau unir les actants. L'irréversibilité du réseau sera scellée lorsque la RSE sera rendue crédible dans un contexte singulier, et lorsqu'elle parviendra enfin à s'inscrire dans les routines organisationnelles.

Des solutions doivent émerger pour remédier aux difficultés de diffusion de la RSE dans le Groupe Fleury Michon. La dynamique d'apprentissage a bien fonctionné au sein du comité de pilotage mais a du mal à opérer à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. La direction du groupe, le responsable du projet, le responsable RSE et deux des chercheurs-intervenants réfléchissent alors à des solutions pour adapter la gouvernance du groupe. Ces solutions doivent permettre de modifier les structures du Groupe sans toutefois trop en altérer le fonctionnement. Alors que la norme ISO 26000 n'est plus évoquée à ce stade du projet, certains dirigeants manifestent la volonté de ne plus parler non plus de RSE, façon pour eux de signaler son intégration définitive au fonctionnement organisationnel. En effet, dans leur esprit, continuer à parler de RSE, c'est entériner la dissociation de ce concept et de l'organisation. Ce paradoxe paraît insoluble : comment intégrer un concept dans les dynamiques organisationnelles sans l'évoquer ?

L'idée d'extension du réseau en même temps que celle d'inclusion de la RSE passe par l'intéressement de nouveaux acteurs. Cette seconde problématisation révèle que le comité de pilotage n'est plus suffisant pour intégrer la RSE dans le Groupe. D'autres actants doivent rejoindre le réseau.

Cette seconde problématisation démontre bien que la traduction n'est pas linéaire ; elle « *est un processus avant d'être un résultat* » (Callon, 1986, p. 205).

Lors de cette seconde problématisation, **les tensions** liées à l'appropriation de la RSE se nouent autour des pôles suivants : implicite et explicite, contrainte et habilitation, changement et stabilité.

Le **levier principal de régulation** de ces tensions consiste à dépasser les représentations contraignantes de la RSE pour parvenir à les articuler aux pratiques des affaires. L'effacement du caractère normatif enclenche le changement. Au lieu de penser aux contraintes du déploiement de l'ISO 26000, les acteurs réfléchissent aux retombées. L'horizon ainsi élargi offre des potentiels d'innovation tant du point de vue organisationnel que du point de vue du produit.

8. Une tentative d'intéressement par le changement d'instance de pilotage de la démarche RSE

Le second intéressement engage une redistribution des rôles. Le comité de pilotage va se retrouver dessaisi de la RSE au profit du comité de direction. Il s'agit de provoquer le basculement d'un fonctionnement en mode projet restreint à l'inscription de la démarche RSE dans les routines organisationnelles. La direction générale a décidé d'attribuer la responsabilité d'une question centrale à chacun des membres du comité de direction pour poursuivre l'intégration de la RSE dans le Groupe :

« Et le fait d'avoir changé la gouvernance et d'être passé avec des pilotes qui sont tous intégrés au comité de direction groupe commence à, je dirais, à donner des fruits. C'est-à-dire que, sur les trois premières années, ça a très bien fonctionné avec les pilotes qui étaient en place. On a vu que ça, ça finissait par ne plus être productif parce qu'on allait passer à de l'opérationnel et les pilotes n'étaient pas en mesure de, de faire bouger les lignes, d'imposer ou même de proposer le sujet, dans la mesure où ils n'étaient pas en situation hiérarchique dans leur propre activité et dans le groupe » (REP5_COPIL_RSE_20120716).

Les nouveaux alliés potentiels, c'est-à-dire les cadres dirigeants du comité, sont bien placés pour agir en faveur de l'intégration de la RSE. Ils représentent les décisionnaires de l'ensemble des activités et fonctions du Groupe. Une partie de ces acteurs était au cœur de la controverse managériale. Leur intéressement vise donc à garantir l'intégration effective de la RSE à la stratégie d'entreprise d'une part, mais aussi dans les pratiques quotidiennes des acteurs d'autre part. Le comité de pilotage du projet a été dissout quelques mois plus tard.

Un second séminaire stratégique est alors organisé, en comité plus restreint celui-ci. Seuls vingt-et-un dirigeants et cadres participaient à cette journée. L'objectif principal affiché consistait à élaborer des axes stratégiques pour la période 2014 - 2016. L'objectif sous-jacent privilégiait quant à lui la confirmation ou l'infirmité des axes stratégiques élaborés l'année précédente. Ce séminaire devait associer l'ensemble des acteurs autour de la RSE. La majeure partie des participants n'était auparavant pas intégrée dans la démarche. Ce second dispositif d'intéressement devait renforcer l'implication des cadres dirigeants pour précipiter leur enrôlement et permettre la diffusion de la RSE dans l'ensemble des activités du Groupe. Fait

remarquable, alors que l'évènement a été planifié sept mois plus tôt, un des trois directeurs d'activité manque à l'appel. Son absence est remarquée et commentée par d'autres acteurs. Certains directeurs des filiales internationales sont même présents. Alliés, opposants et majorité silencieuse sont là, mais le séminaire est un demi-échec. Les axes stratégiques sont confirmés et les plans d'action amendés, mais le point de basculement n'est toujours pas atteint. Le réseau, même élargi par de nombreux dirigeants, demeure instable.

A l'occasion de ce second intéressement, les **tensions** induites par l'appropriation de la RSE portent sur le couple délibéré / émergent. Les efforts déployés pour s'appuyer sur une stratégie délibérée initiée un an plus tôt ne prennent pas. L'intégration d'une stratégie délibérée conviendrait davantage aux activités du Groupe, notamment parce qu'elle demande un nouvel effort de re-conception de la stratégie RS ; cette situation offre alors davantage de marge de manœuvre aux activités pour orienter la stratégie selon leurs intérêts respectifs.

Le levier de régulation de cette tension consiste à inscrire la RSE dans la durée par le déploiement de la stratégie RSE. L'appropriation de la RSE ne s'improvise pas. Elle demande réflexion et réflexivité. Favorisée par l'engagement de la direction, l'inscription sur le temps long devient révélatrice de la volonté d'appropriation de la démarche RSE. Il importe cependant de ne pas négliger son corolaire, le phénomène de « désimplication » d'acteurs rompus à la visibilité des effets d'actions à court terme.

9. L'enrôlement : la modification des structures organisationnelles

L'enrôlement désigne « *le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte* » (Callon, 1986, p. 189). La stratégie d'enrôlement auprès des membres du comité de direction ne fonctionne pas car ils n'acceptent pas ce rôle. L'engagement des acteurs peine à prendre corps dans cette instance. Le comité de direction n'est pas la structure idoine pour s'occuper de la RSE : en premier lieu, parce que les ordres du jour des réunions en comité de pilotage sont denses, en second lieu, parce que les sujets abordés pendant les comités de direction renvoient le plus souvent à des questions opérationnelles.

La tentative d'enrôlement des directeurs d'activité a échoué. Le manque de temps, le déficit d'apprentissage de la RSE, l'absence d'indicateurs intégrés aux affaires ont eu raison de cet objectif. Les trois membres du comité de direction présents également en comité de pilotage, et la direction générale n'ont pas réussi à intéresser suffisamment d'autres alliés potentiels.

L'enrôlement va finalement aboutir en s'appuyant sur deux leviers : la modification des structures de gouvernance et le développement d'une nouvelle approche de la partie prenante consommateurs.

Une première décision va permettre la stabilisation progressive du réseau : la création d'un comité RSE en conseil d'administration survient alors que la dynamique du projet s'essouffle. L'instance chargée de l'orientation stratégique du Groupe Fleury Michon est désormais amenée à concevoir et fixer la politique RS du Groupe, mais est également chargée du suivi de sa mise

Chapitre VII - Discussion : l'apport de la sociologie de la traduction A la compréhension de l'appropriation de la RSE

en œuvre. La création de ce comité RSE symbolise l'intégration de la RSE au plus haut sommet de gouvernance de l'entreprise. La décision témoigne des ambitions stratégiques de la présidence du Groupe et des actionnaires familiaux en matière d'intégration de responsabilité sociale.

Une seconde structure organisationnelle va apparaître plusieurs mois après : il s'agit d'un comité exécutif. Avec l'effacement du comité de pilotage et les difficultés de pilotage de la RSE en comité de direction, ce nouvel organe de gouvernance se voit attribuer la responsabilité de l'élaboration de la vision stratégique (dont la RSE est une composante) en relation avec le projet d'entreprise et son déploiement. Ce comité exécutif vient se positionner sous la direction générale et au-dessus du comité de direction Groupe. Il est composé d'une équipe réduite de sept membres, tous issus du comité de direction (dont le directeur général et le directeur général adjoint), du directeur marketing stratégique, du directeur administratif et financier, du directeur industriel et de deux directeurs généraux d'activité France¹³⁸. Ce comité est composé de responsables capables de dépasser leur fonction pour travailler sur des projets concernant le Groupe. Le comité assure ainsi un périmètre de réflexion transversal et fédérateur, bénéfique pour la marque Fleury Michon. Il permet de verrouiller provisoirement les jeux de pouvoir.

Dans cette reconfiguration de la gouvernance du Groupe, la direction de Fleury Michon semble toujours animée par la même logique : ne pas imposer la RSE, ni en faire le projet principal de l'entreprise. En reprenant la terminologie de la sociologie de la traduction, il s'agit ainsi de ne pas forcer l'enrôlement. Ces deux structures constituent des espaces de négociation propices à l'appropriation collective de la RSE.

Concomitamment à ces deux événements ayant eu lieu en 2013 et 2014, le printemps 2014 voit le lancement de la campagne « #venezvérifier » (cf. section 1.4.2.2.1 du chapitre VI). Ce dispositif consiste, pour le Groupe, à adopter une communication responsable, transparente et engagée, en décalage avec la retenue dont la marque faisait habituellement preuve. Ce dispositif fait également valoir les efforts transversaux entrepris par le Groupe dans le cadre de sa démarche RSE.

Comme l'indique un dirigeant qui arrivera plusieurs mois avant le lancement de la campagne « #venezvérifier », la mise en œuvre de la RSE fait toujours défaut :

« On est encore dans la théorie mais pas dans l'action. C'est vraiment pour moi, si y'a un sujet majeur dernier semestre 2015, 2018, 2040, c'est comment on passe des intentions, du diagnostic à la construction de l'objectif stratégique, à la déclinaison, enfin, la déclinaison opérationnelle du plan d'action qui permet de la mettre en œuvre, et au rendre compte de l'atteinte des objectifs. Ça, ça manque cruellement » (REP8_CODIR_CORP_20140903).

Le dispositif « #venezvérifier » participe à un enrôlement plus large et ambitieux qu'auparavant. Non seulement il mobilise les acteurs internes d'une activité qui se différencie de l'activité historique et principale qu'est la Charcuterie, mais il a d'abord vocation à se diffuser en externe. À ce titre, il a pour ambition de rassembler des parties prenantes aux intérêts divergents, autour

¹³⁸ Le directeur de l'activité plats-cuisinés a repris en 2014 la responsabilité de l'activité traiteur de la mer.

d'une même problématique : comment repenser la filière ? (cf. section 1.4.2.2 du chapitre VI). Le consommateur est enrôlé dans ce dispositif comme partie prenante active. Il est en effet invité à venir vérifier sur place, c'est-à-dire à remonter la filière amont, depuis la fabrication d'un bâtonnet de Surimi jusqu'à la pêche du poisson en Alaska. Son enrôlement le pousse enfin à témoigner de cette expérience sans contrôle préalable de Fleury Michon. Notons, au passage, une certaine similitude avec la domestication des coquilles Saint-Jacques en baie de Saint-Brieuc (Callon, 1986). Le point de départ est une crise : la diminution du stock de coquilles Saint-Jacques dans le premier cas, et la baisse du marché du Surimi dans le second cas. Les deux affaires concernent des produits de la mer : la coquille Saint-Jacques et le poisson servant de base à la recette du Surimi.

Cette fois-ci, la dynamique d'enrôlement prend forme et se poursuit dans le temps. Les multiples réalisations initiées dans le domaine de la gouvernance favorisent une assimilation progressive de la RSE dans la stratégie, les activités et les pratiques managériales du Groupe. Le réseau se stabilise et s'élargit. La campagne « #venezvérifier » accumule les perceptions positives des collaborateurs, et pas seulement celles de l'activité Traiteur de la mer. Derrière le sentiment de fierté qu'éprouve une majorité de salariés Fleury Michon à voir se concrétiser cette campagne, les retombées médiatiques et les résultats des ventes enregistrées sur le Surimi témoignent du succès de l'opération. Le même dispositif sera reconduit l'année suivante.

L'exemple « #venezvérifier » montre enfin que l'appropriation de la RSE, au-delà d'une intégration superficielle, nécessite une collaboration et une coordination importante pour aboutir. A l'occasion de l'introduction du management de la qualité dans le système de santé hospitalier, Dumas, Douguet et Muñoz, (2012) remarquent que l'appropriation collective « obéit à l'idée d'orienter l'usage de l'outil vers le patient et **exige une coordination forte entre les membres de l'équipe pour mener à bien le travail** » (Dumas, Douguet et Muñoz, 2012, p. 5).

Les deux **points de tension** en lien avec l'appropriation de la RSE concernent à ce stade la relation entre le stratégique et l'opérationnel, et l'articulation entre processus délibérés et émergents.

Les principaux **leviers de régulation** de ces tensions consistent à appréhender la RSE dans un *cultural case* et à la relier à la dimension économique. Ces deux leviers sont à penser en interaction. Ils nécessitent de trouver des liens pour inscrire le déploiement de la RSE à la fois dans les enjeux économiques de l'entreprise et dans sa culture organisationnelle.

10. La mobilisation des alliés d'un nouveau projet d'entreprise

La conjugaison des dispositifs élaborés pour l'enrôlement conduit à l'élargissement du réseau mais n'est pas suffisante pour le rendre irréversible. « *La notion de traduction introduit celle d'irréversibilité. A cette dernière notion sont généralement associées plusieurs significations qu'il est bon de clarifier (Dosi et Godard, in "Figures de l'irréversibilité en économie"). Je dirais que l'irréversibilité d'une traduction dépend : a) de l'impossibilité qu'elle crée de revenir*

Chapitre VII - Discussion : l'apport de la sociologie de la traduction A la compréhension de l'appropriation de la RSE

à une situation dans laquelle elle ne constituait qu'une option ouverte parmi d'autres; b) de la prédétermination des traductions à venir » (Callon, 1991, p. 223). A ce stade, seule la condition a) est satisfaite en raison de la transformation des organes de gouvernance et de la campagne « #venezvérifier ». La prédétermination des traductions (b) à venir n'est pas encore aboutie.

Le rassemblement de nouveaux actants stabilise le réseau mais ne parvient pas encore, à lui seul, à mobiliser les alliés. Il manque « une chaîne d'intermédiaires qui aboutissent à un seul et ultime porte-parole » (Callon, 1986, p. 197). Au fil des traductions successives, le processus d'appropriation de la RSE opère dans l'organisation. La carte d'identité des produits ainsi que les formalisations successives de chartes et documents en lien avec la RSE (cf. section 1.4.2.3. du chapitre VI) convergent pour former une chaîne de traduction.

L'appropriation collective de la RSE va se concrétiser par la formalisation du projet d'entreprise Fleury Michon « aider les hommes à manger mieux chaque jour » (cf. section 1.4.2.4. du chapitre VI) ; celle-ci a également pour effet d'instituer le président dans le rôle de porte-parole. Ce projet d'entreprise va devenir un projet collectif. Il fédère l'ensemble des collaborateurs quelle que soit leur activité et leur fonction. Il revendique un état d'esprit, fournit un objectif ambitieux et traduit en même temps une considération éthique des affaires. Le projet incarne à la fois la considération portée aux produits de la marque et plus largement la volonté de faire progresser l'alimentation :

« Comme le disait un de nos concurrents : « moi, je vends de la protéine ». Nous, on vend de la cuisine » (GONNNORD_20140709).

« Chez Fleury Michon, on fait progresser les choses. On veut faire progresser l'alimentaire. On veut faire progresser les principes d'entreprise. Et, non seulement on veut le faire, mais on veut aussi le porter à l'étranger, demain. On veut montrer que c'est possible aussi à l'extérieur » (REP9_PDT_20140709).

« Aider les hommes à manger mieux chaque jour » dépasse largement le cadre de l'entreprise ; le dispositif s'adresse aussi à ses parties prenantes. Les collaborateurs se sentent concernés par les enjeux autant organisationnels que sociétaux ainsi que les autres parties prenantes. Ce projet intègre bien évidemment la RSE, qui trouve ici un terrain de prédilection pour s'enraciner dans l'entreprise. La RSE devient une composante du projet d'entreprise, sans pour autant se confondre à ce dernier :

« ... ça commence à s'intégrer et de manière naturelle parce qu'encore une fois, on veut bien l'intégrer dans le cadre du projet Fleury Michon, et on n'a pas un projet Fleury Michon et à côté un projet RSE. Il faut qu'on marie tout cela. Et d'ailleurs, c'est un des enjeux de nos travaux d'aujourd'hui pour bien marier l'ensemble des projets. Il y a le projet d'entreprise, il y a la RSE, il y a les valeurs dans lesquelles on veut faire vivre tout ça et au final c'est tout ça le projet d'entreprise. Donc il faut qu'on travaille à ça pour rendre tout ça très homogène » (REP18_COPIL_PROJ_20111214).

Le projet d'entreprise devient un instrument collectif d'appropriation de la RSE. Il assure son ancrage au niveau stratégique par sa large ambition. Il s'affirme également comme élément de

cohésion sociale : « *D’abord adaptation du discours et de la communication, la politique sociétale implique pour exister de penser les multiples interactions et synergies entre les aspects marketing, comptables, financier et GRH que recouvrent fréquemment les problèmes d’ordre sociétaux. C’est à travers cette reconnaissance du caractère multidimensionnel et transversal de la RSE que s’impose peu à peu la reconnaissance de son caractère stratégique* » (Déjean et Gond, 2004, p. 12).

Ce projet général et transversal favorise l’émergence d’un consensus. Il décroïsonne les logiques d’activités et se recentre sur la marque. Le projet d’entreprise peut être perçu comme une mise en récit identitaire, facteur d’unité - car fondé sur des valeurs communes et une mise en évidence de l’éthique - et vision d’avenir, qui nécessite une progression pour être atteinte.

La somme des traductions engagées tout au long de ce processus d’appropriation de la RSE crée une irréversibilité qui consolide le réseau et le stabilise. Cette irréversibilité installe, pour un temps, de nouvelles routines organisationnelles. Livian (2008, p. 17) distingue de ce point de vue quatre formes de coopération : la coopération par adhésion à un projet commun, la coopération obtenue par la règle, la coopération obtenue par le contrat et la coopération obtenue par la contrainte. Le cas de Fleury Michon relève à notre sens d’une coopération obtenue par l’adhésion à un projet commun.

La collaboration suscitée par ce projet devient un espace de convergence : « *La notion de convergence est destinée à saisir le degré d’accord engendré par une série de traductions, et par les intermédiaires de toutes sortes qui les opèrent, en même temps qu’elle permet de repérer les frontières d’un réseau technico-économique. Deux dimensions la définissent: l’alignement et la coordination* » (Callon, 1991, p. 218). Le projet d’entreprise réunit ces deux conditions de convergence : l’alignement et la coordination. Il incarne une partie de l’identité du Groupe Fleury Michon, capable de transcender les cultures d’activité et métier. Le projet favorise également un idéal à atteindre dépassant les frontières de l’entreprise pour contribuer à une amélioration sociétale tout en le projetant simultanément dans un avenir souhaité et désiré.

Dans cette dernière étape du processus de traduction, les couples de **tensions** à l’œuvre dans l’appropriation de la RSE renvoient à la dialectique entre l’unité et la diversité du Groupe Fleury Michon, de même que l’articulation entre le changement et la stabilité.

Les leviers de régulation de ces tensions consistent à inscrire la RSE dans la durée et à la relier à la dimension économique. Le projet d’entreprise joue également un rôle important en créant une convergence culturelle entre les valeurs portées par la RSE et celles construites au fil de l’histoire de l’entreprise. Enfin, la gestion adéquate des temporalités apparaît comme une condition de l’appropriation de la démarche. La RSE oblige à réfléchir et concevoir simultanément le court et le long terme, c’est-à-dire à poursuivre les actions dans lesquelles elle est engagée, à penser et à concevoir les moyens lui permettant d’exister demain tout en apportant une forme de contribution au développement durable.

Conclusion de la troisième partie

Notre objet de recherche, la norme ISO 26000, appréhendée comme un outil de gestion de la RSE a été l'occasion d'accéder au fonctionnement organisationnel de Fleury Michon et de suivre son changement. Les résultats ont été organisés autour de trois sections.

La première section a consisté à étudier les représentations des acteurs sur la RSE et la norme pour comprendre le contexte de l'appropriation. Nous avons ensuite analysé les effets des transformations réciproques de la norme par Fleury Michon et de Fleury Michon par la norme.

À l'appui des paradoxes organisationnels génériques (Smith et Lewis, 2011), la deuxième section a mis en exergue les principaux facteurs de blocage à l'œuvre dans le processus d'appropriation de la RSE. Nous avons identifié six principaux couples de tensions liés à l'appropriation de la RSE par Fleury Michon.

Dans la troisième section, nous avons identifié six modes de régulation des tensions et paradoxes émergeant du processus d'appropriation de la RSE au prisme de l'ISO 26000. Envisagée dans une dimension positive, la gestion de ces paradoxes requiert d'accepter les tensions inhérentes à la RSE pour pouvoir les réguler.

Sur la base des résultats du cas Fleury Michon, la discussion a consisté à analyser la dynamique d'appropriation de la RSE à travers la sociologie de la traduction. Après avoir mis en perspective les itérations successives du processus de traduction de la RSE, cette grille a favorisé une relecture chronologique du cas, en soulignant les différentes étapes. Elle a également procédé à l'articulation des étapes de la traduction avec les tensions et leur mode de régulation identifiés dans le chapitre VI. L'interprétation qui se dégage à l'aide de la sociologie de la traduction montre les difficultés liées à l'opérationnalisation de la RSE et l'importance de son inscription dans le projet d'entreprise.

Au terme de ce dernier chapitre, la conclusion générale qui suit permet de présenter une synthèse des différents apports de notre recherche, une critique et des pistes de travaux futurs.

Conclusion générale

« Des possibilités qui ne sont pas des nécessités. [...] des cheminements explicitement orientés vers « le plein développement de l'homme et de tous les hommes » (Perroux), « le développement et la démocratie pour tous » (Hirschman), « la dotation juste en capacités pour tous les hommes » (Sen) »

(Martinet, 2014, p. 528)

-

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche portait sur l'étude de la dynamique d'appropriation de la responsabilité sociale à travers le prisme du déploiement de la norme ISO 26000, une norme apportant des « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » aux organisations désireuses d'opérationnaliser le concept de RSE. Il s'agissait de comprendre les usages de la norme ISO 26000 et plus largement son rôle et son impact dans la mise en œuvre d'une stratégie de RSE. Au-delà des usages liés à l'appropriation de la norme ISO 26000, nous avons cherché à identifier, les tensions et paradoxes émergeant du processus déploiement de la RSE.

Ce travail s'appuie sur une étude de cas longitudinale menée entre avril 2010 et décembre 2015, portant sur une entreprise familiale de taille intermédiaire du secteur de l'industrie agro-alimentaire. Au travers d'une recherche-intervention, nous avons expérimenté la conception et le pilotage d'une méthodologie empirique d'intégration de la norme ISO 26000. L'accès au terrain nous a ainsi permis de repérer les conditions d'appropriation de la RSE, les tensions associées et leurs modes de régulation.

Les contributions de la thèse ont permis d'apporter différentes réponses à notre problématique :

À quelles conditions l'usage de la norme ISO 26000 peut-il être un outil de gestion pertinent pour favoriser l'appropriation d'une démarche de RSE ?

La première partie de la thèse souligne que la norme ISO 26000 représente un outil de gestion de la RSE singulier et complexe. En posant un regard croisé sur la norme à l'aide des champs relatifs à la RSE, la normalisation et aux outils de gestion, nous avons exploré les particularités de cette norme. Le concept d'appropriation des outils de gestion nous a permis d'approfondir la relation entre la technique et le social pour comprendre les conditions et les impacts de l'ISO 26000 sur le changement organisationnel. Les travaux de Chiapello et Gilbert (2013) nous ont aidé à observer notre objet de recherche selon une double perspective : un *état circulant* et un *état inscrit*. Alors que l'état circulant s'intéresse à la production de la norme et sa diffusion, l'état inscrit se concentre sur l'appropriation de l'ISO 26000 dans le contexte d'une organisation singulière.

La deuxième partie de la thèse nous a permis de poser les bases méthodologiques de la recherche et d'analyser empiriquement le cas Fleury Michon. L'étude de l'appropriation de la RSE s'est appuyée sur l'approche contextualiste selon Pettigrew (1987, 1990a). Le contexte externe a permis de comprendre l'environnement institutionnel et le secteur d'activité dans lequel Fleury Michon est inséré. Pour présenter le contexte interne du Groupe, nous avons utilisé la grille d'analyse du tissu culturel développée par Johnson (1992). La dimension 'contenu' du cadre d'analyse contextualiste a facilité la compréhension de l'opérationnalisation du concept de RSE au travers de la norme ISO 26000. Enfin, la dimension « processus » de l'analyse contextualiste a fourni les éléments portant sur la dynamique du projet de déploiement de la norme ISO 26000.

La troisième partie a permis d'exposer les principaux résultats en répondant aux trois questions de recherche.

Conclusion générale

« *Quels enjeux et usages se cristallisent autour de la norme ISO 26000 ?* ». Cette première question de recherche permet de comprendre les représentations et les usages d'un outil de gestion de la RSE. Les perspectives instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique offrent une lecture approfondie du processus d'appropriation de la RSE par l'ISO 26000. Nos résultats montrent que, dans le cas Fleury Michon, l'appropriation repose principalement sur les perspectives instrumentale et culturelle, laissant dans l'ombre les effets et les conséquences des perspectives socio-politique et cognitive. Nos résultats permettent également de rendre compte des transformations réciproques de la norme par l'organisation et de l'organisation par la norme (David, 1998). Alors que Fleury Michon n'a utilisé que les questions centrales pour structurer sa démarche RSE, la norme ISO 26000 a occasionné une évolution des structures de gouvernance accompagnée d'une formalisation des pratiques organisationnelles.

« *Quels sont les principaux facteurs de blocage dans l'appropriation de la RSE au prisme de la norme ISO 26000 ?* ». Cette deuxième question de recherche met en exergue les principaux facteurs de blocage dans l'appropriation de la RSE. Elle permet d'identifier et qualifier les tensions et les paradoxes à l'œuvre, qui émergent du processus d'appropriation. Six principaux couples de tensions apparaissent ainsi à l'œuvre dans la dynamique d'appropriation de la RSE : stratégique / opérationnel ; délibéré / émergent ; contrainte / habilitation ; changement / continuité ; implicite / explicite ; unité / diversité.

« *Comment réguler les tensions et paradoxes liés à l'appropriation de la RSE ?* ». Cette dernière question de recherche alimente une réflexion portant sur les modes de régulation de ces tensions et paradoxes liés au déploiement de la RSE. Nous avons identifié dans ce cadre six leviers de régulation susceptibles de favoriser l'appropriation de la RSE :

- contextualiser la RSE par une recherche intervention,
- déployer la RSE au moyen d'une ingénierie de projet,
- dépasser les représentations contraignantes de la normalisation de la RSE,
- inscrire la démarche RSE dans la durée et gérer l'asymétrie temporelle,
- relier la RSE à la dimension économique,
- appréhender la RSE dans un *cultural case*.

Enfin, la discussion s'attache à retracer les dimensions processuelle et temporelle de l'appropriation en utilisant la sociologie de la traduction. Appréhendée comme cadre d'analyse, la sociologie de la traduction offre l'avantage d'approcher la complexité de ce processus, en mettant en évidence les interactions actants humains et non-humains. Elle permet de penser l'appropriation dans une approche diachronique - qui s'intéresse à l'étude des évolutions - plutôt que synchronique - qui s'intéresse à l'étude des états - comme l'ont montré les résultats. Dans cette réinterprétation du cas Fleury Michon, le projet d'entreprise représente alors l'actant principal par lequel passe le processus de traduction de la RSE.

L'ensemble de ces résultats, à travers l'analyse de l'étude de cas Fleury Michon, témoignent de la pertinence de la norme ISO 26000 pour inscrire une démarche de RSE dans une entreprise industrielle. Dans le processus d'appropriation de la RSE, la norme ISO 26000 permet de

Conclusion générale

réduire, en début de processus, la complexité de la RSE tout en offrant un cadre structurant et en accompagnant la formalisation de la démarche. Toutefois, la particularité du cas Fleury Michon réside dans le fait que la norme ISO 26000 n'a réellement trouvé sa pertinence que par son inscription dans un *cultural case* d'une part et au travers des interactions qui se sont nouées entre chercheurs et praticiens d'autre part. L'appropriation de la RSE a été ainsi rendue possible parce que la RSE a prolongé l'identité et les valeurs de Fleury Michon ; elle a été facilitée par le management pragmatique des dirigeants du Groupe cherchant à éviter la complexité des contraintes normatives ; et par l'intensité et la constance de l'implication du Président et de la Direction générale de ce projet.

Les contributions de notre recherche s'expriment à différents niveaux : théorique, méthodologique, empirique, managérial, et sociétal.

Contributions théoriques

Sur un plan théorique, notre recherche permet de contribuer au rapprochement de trois champs de recherche : la RSE, la normalisation et les outils de gestion. Nous avons pu enrichir les approches théoriques de l'appropriation des outils de gestion par l'analyse pratique d'une norme de RSE. Le concept d'appropriation a été modifié pour mieux appréhender les tensions et les paradoxes à l'œuvre dans le déploiement de la RSE. Nous avons également proposé des leviers assurant la régulation de ces tensions.

Dans l'analyse du processus d'appropriation, les apports de notre recherche mettent en exergue les conditions facilitant une appropriation collective et un apprentissage organisationnel autour de la norme. De fait, la littérature sur l'appropriation des outils de gestion présente peu de travaux traitant des facteurs influençant l'appropriation des normes dans les entreprises et examinant la dynamique du collectif dans ce cadre.

Au-delà de l'appropriation, notre recherche explore le processus de changement stratégique des entreprises au regard de la RSE. Dans la littérature, peu de recherches analysent en effet le management de la RSE en utilisant une étude de cas longitudinale. Ce rapport au terrain permet de relier l'analyse du processus de management de la RSE aux impacts engendrés sur l'organisation.

Contributions méthodologiques

Notre recherche doctorale traite de l'opérationnalisation du concept de RSE à travers la norme ISO 26000. Cette recherche *ingénierique* (Chanal, Lesca et Martinet, 1997) a permis de co-construire une méthodologie d'intégration de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000, articulant des connaissances afin d'apporter une construction originale sur la base d'une cohérence théorique (*Ibid.*, p. 12). La RSE représente, dans ce cadre, un *objet-frontière* facilitant la rencontre entre la communauté académique et celle des praticiens. Notre recherche a été l'occasion d'« imaginer des procédures d'analyse et de conduite du changement : **il n'existe pas de modèle préétabli, pas de rationalité incontestable posée a priori et les bons**

dispositifs de gestion ne permettent que des compromis acceptables entre des contraintes contradictoires, entre des points de vue ayant chacun sa logique et sa légitimité » (Berry, 1983, p. 42).

Notre méthodologie procède d'une traduction opérationnelle de l'ISO 26000 pour mettre en œuvre une démarche de RSE. Cette démarche procède d'une rationalité procédurale et porte « *d'avantage sur la manière d'agir (procédure) que sur le contenu (substance), c'est à dire des outils aptes à élaborer, expliciter, critiquer des convictions dans des situations décisionnelles déterminées* » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997, p. 12).

Charreire et Huault (2001) relèvent que la maturité du constructivisme dans les recherches en management « *s'exprime plus difficilement dans la dimension opérationnelle. L'analyse souligne en particulier l'absence d'objets et d'objectifs de recherche propres au constructivisme, le manque de dispositifs méthodologiques spécifiques voire l'inadéquation entre l'instrumentation et le paradigme de référence* » (Charreire et Huault, 2001, p. 55). Notre contribution méthodologique, reposant sur l'élaboration d'un dispositif associant dans le cadre d'une recherche-intervention chercheurs, acteurs et norme ISO 26000, contribue à l'intégration de la RSE dans les dynamiques organisationnelles. Notre méthodologie engage ainsi une révision des rapports connaissance/action, non pas dans « *la quête d'une connaissance générale vraie mais un travail tenace entre différentes formes de connaissance et d'action, toujours situées dans le temps et l'espace, des systèmes de langage, des objets techniques, des outils et des dispositifs de gestion* » (Martinet, 2014, p. 525).

Contributions empiriques

L'intérêt de notre recherche est également à apprécier au regard de la nature du cas d'étude. En effet, les recherches en RSE portent principalement sur des grandes entreprises. Le cas Fleury Michon, représente à bien des égards une recherche atypique. Entreprise de taille intermédiaire, le Groupe Fleury Michon est d'abord une entreprise familiale dont l'ancrage territorial conditionne en partie son rapport à la RSE.

L'un des apports de la thèse est de pouvoir restituer la complexité et la dynamique du processus d'opérationnalisation de la RSE à travers l'utilisation de la norme ISO 26000. L'accès au terrain pendant plus de cinq années met en évidence une part de l'implicite qui se joue dans les organisations. Au-delà des artefacts visibles, des intentions affichées et structures établies, des forces invisibles en surface animent les organisations. Les quatre perspectives du concept de l'appropriation ont permis d'identifier les forces agissant dans l'entreprise étudiée. Les résultats mettent en évidence l'importance de la structure actionnariale de la société. Alors que Fleury Michon est devenue une ETI, la détention de la majorité du capital social par les familles fondatrices positionne plutôt le Groupe dans une culture de PME. Son histoire et l'ancrage territorial de ses unités de production renforce encore cette sensibilité à une forme de RSE dont s'empare les petites entreprises.

Conclusion générale

Dans une démarche plus globale, notre investigation empirique apporte l'expérience d'un cas de mise en œuvre effective d'une stratégie RSE. Notre cas a montré une opérationnalisation d'une stratégie de la RSE. Les cas portant sur le processus d'intégration de la RSE dans le management stratégique des entreprises sont rares.

Apports managériaux

« *La recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion* » (David, 2008, p. 210). La relation dialectique entre les chercheurs-intervenants et les acteurs apporte des résultats orientés sur la pratique et favorise l'ancrage des connaissances produites.

Dans le cadre d'une recherche à visée transformative, nous avons exploré une problématique gestionnaire, celle du déploiement du concept de RSE dans le Groupe Fleury Michon. Un des apports managériaux de notre recherche consiste à révéler les phases du processus d'opérationnalisation de la norme ISO 26000, et à mettre en évidence des tensions et paradoxes qu'occasionne ce processus. S'intéresser à cette situation permet de développer des connaissances pragmatiques et actionnables pour et par les praticiens. L'« **appropriation des résultats de la recherche par les praticiens** [...] est une dimension fondamentale de l'apprentissage organisationnel et [...] contribue à une visibilité de la recherche en sciences de gestion » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997, p. 12).

La dimension prescriptive de notre recherche s'incarne dans la proposition de six leviers managériaux de nature à faciliter l'appropriation de la RSE au travers de la norme ISO 26000.

Dans les recherches en management stratégique, « *Se trouvent ainsi sous-valorisés les travaux consacrés à des problèmes qui préoccupent vraiment les acteurs de terrain, notamment ceux qui sont dédiés aux multiples formes d'organisations et d'entreprises concrètes [...] sont aussi découragés les méthodes longitudinales, cliniques, les recherches-interventions... dont l'objectif n'est pas de produire un « résultat généralisable » [...] Bref, des recherches qui tirent leur intérêt de leur forte contextualisation et de leur capacité à fournir des repères pour agir* » (Martinet, 2014, p. 524). La recherche intervention que nous avons conduite a permis la co-construction d'un dispositif de transformation organisationnelle reposant sur le RSE.

Enfin, la portée managériale des résultats de notre recherche sur l'appropriation de la RSE intéresse d'autres acteurs : les métiers d'experts et de conseils en RSE et en stratégie, les managers d'autres organisations confrontés à des situations de gestion de la RSE. Elle leur donne des clés de lecture pour mieux appréhender le processus de déploiement d'une démarche RSE, les transformations organisationnelles potentielles que ce processus induit, les tensions et facteurs de blocage qu'il devient possible d'anticiper.

Contributions sociétales

La réflexion sur la contribution sociétale est à envisager au regard de sa capacité à renouveler les débats sur l'interface entreprise / société mais aussi à produire des connaissances « actionnables ». En effet, les sciences du management doivent « *pour accroître leur pertinence, être attentives à ce que les produits de la recherche fassent sens, soient appropriables par les acteurs sociaux, qu'ils puissent s'en emparer et les transformer pour enrichir récursivement la connaissance produite dans et par les activités réelles* » (Martinet 2014, p. 529). L'utilité sociétale de notre recherche s'apprécie notamment au regard de la durée de la recherche-intervention chez Fleury Michon et des transformations qu'elle a provoquée.

La finalité de la recherche intervention en RSE doit à notre sens s'apprécier à l'aune de sa capacité à rendre une entreprise plus responsable. Certes, il est délicat de porter par nous-même un regard sur cette progression. Il nous semble cependant raisonnable de pouvoir avancer que notre recherche a aidé Fleury Michon à prendre conscience de la portée du concept de RSE, et que l'intervention a poussé le Groupe à davantage réfléchir et agir en pensant aux impacts de son activité sur son environnement. Ainsi, « *La reconnaissance des dimensions sociétales de l'activité de l'entreprise passe nécessairement par une réflexion sur la place de l'entreprise dans la société* » (Déjean et Gond, 2004, p. 8).

Par-delà la restitution d'un phénomène de changement organisationnel, la RSE représente aussi un phénomène social caractérisant *l'interface de l'entreprise et de la société* (Gond et Igalens, 2010), du moins permettant de penser l'entreprise comme encadrée dans la société, en interrogeant sa place et son rôle dans et par rapport à la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015).

Dans cette vision, la RSE nous convie ainsi à réfléchir à la finalité de notre recherche selon son utilité sociétale. Martinet rappelle à ce titre l'intérêt que doivent s'attacher à porter les recherches du courant de la stratégie « *au développement d'une nouvelle politique d'entreprise englobant ces différentes problématiques - gouvernance, management stratégique, développement durable, responsabilité sociale... - qu'il convient de s'attacher prioritairement* » (Martinet, 2014, p. 528).

Notre interrogation relative aux contributions sociétales de notre recherche amène non seulement à penser la finalité de la recherche-intervention sur les pratiques responsables des entreprises, mais également sur celles des chercheurs-intervenants. Il nous semble en effet pertinent de questionner la responsabilité d'un chercheur-intervenant lorsqu'il participe activement au déploiement de la RSE. Notre recherche nous impose une réflexivité sur les pratiques employées et leurs impacts. L'utilisation du concept de RSE nous pousse à questionner nos pratiques et nos comportements en situation d'intervention. Cette réflexion porte sur l'éthique du chercheur en gestion et plus spécifiquement lorsque la mission de l'intervenant chercheur consiste à déployer le concept de RSE dans une organisation. Comme le conclut Isabelle Royer (2011) « *Malgré les débats encore présents parmi les chercheurs, la responsabilité sociale fait désormais partie du code de conduite du chercheur en dépit d'un environnement qui ne la facilite pas toujours* » (Royer, 2011, p. 72). L'ouvrage coordonné par

Conclusion générale

François Pichault (2008) pose en tout cas une question plus large encore : « *La Recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* ». La position du chercheur par rapport aux individus sujets de sa recherche, le conduit à une « *préoccupation accrue vis-à-vis des questions d'éthiques* » (Usunier, et al., 2007, p. 86). Ainsi, « *La responsabilité des chercheurs peut être définie aujourd'hui comme le fait de répondre de ses actes de recherche, comme de ses non-actes, « ici et là, aujourd'hui et demain* » (Bergadaà, 2004, p. 69, extrait de Royer, 2011, p. 66). La position d'engagement dans un processus de transformation conduit le chercheur-intervenant à extraire des connaissances en agissant intentionnellement sur son terrain. La transparence et la confiance mutuelle semblent indissociables du processus de recherche-intervention.

Dans un paradigme constructiviste, le chercheur assume pleinement son absence de neutralité. Lorsque nous abordons la notion d'impact, nous sommes confrontés à une difficulté principale, celle résidant de l'impossibilité d'anticiper et de planifier les actions, donc de les « gérer », voire de les maîtriser (Drevet, 2015, p. 83). La recherche-intervention, comme nous en avons fait l'expérience, correspond ainsi rarement à une trajectoire rectiligne ; elle emprunte un chemin fait d'aléas, d'imprévus, de conséquences non-intentionnelles de l'action. La recherche-intervention « *est aussi la plus complexe à gérer d'un point de vue des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques* » (David, 2008, p. 211).

Le rôle du chercheur intervenant en RSE repose sur l'idée que « *Le chercheur, comme tout acteur de la société, doit être capable de répondre de ses actions et de leurs conséquences sociétales. [...] Finalement, il s'agit pour le chercheur non seulement d'intégrer les attentes sociales dans son action mais aussi d'être capable d'identifier les conséquences sociétales de son activité* » (Drevet, 2015, p. 85). En dehors des niveaux individuel (morale du chercheur) et institutionnel (déontologique), les impacts de l'activité du chercheur-intervenant s'évaluent aussi à un niveau sociétal (la Responsabilité Sociétale du Chercheur) (*Ibid.*, pp. 84 - 85). « *Le niveau sociétal de la responsabilité sociale se positionne au-delà de l'action du chercheur et constitue une proposition visant à enrichir l'analyse de l'intervention du chercheur. Il s'agit ici de ne pas limiter les résultats de l'intervention à un seul objet : l'organisation dans laquelle le chercheur évolue. En effet, les conséquences des activités de recherche peuvent transcender les frontières d'une organisation et ainsi influencer sur un environnement plus large* » (*Ibid.*, p. 87). Drevet (2015) envisage alors de redéfinir les dimensions spatiale et temporelle de la recherche intervention pour envisager l'intégration de la RSE, car elle « *amène le chercheur à redéfinir l'espace de sa recherche et à envisager les conséquences de son action au-delà de ses relations avec son institution et l'organisation avec laquelle il a travaillé* » (*Ibid.*, p. 87).

Selon nous, la responsabilité sociétale du chercheur pourrait s'apprécier selon les sept principes de responsabilité sociétale de la norme ISO 26000. Nous pourrions alors conclure notre propos en tentant de qualifier notre position au regard de ces principes :

- la redevabilité : la publication de la thèse et des articles de recherche participent du rendre compte. La recherche intervention s'efforce de répondre à une demande de l'organisation, et donc justifie à ce titre son utilité sociale ;

Conclusion générale

- la transparence :
 - o transparence interne : pour assurer un dialogue, une interaction et une coopération entre acteurs et chercheurs ;
 - o transparence externe : le contenu de la thèse rend visible un phénomène organisationnel qui, à défaut, passerait inaperçu ;
- le comportement éthique : au-delà d'une déontologie de la recherche intervention, il nous semble devoir être encouragés : la co-construction de la recherche avec les acteurs, l'absence ou l'abus de position dominante dans le rapport avec les acteurs, l'adoption d'une attitude sincère pour construire une relation de confiance, le phénomène empathique (se mettre à la place de Fleury Michon) ;
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes : les principales parties prenantes d'une recherche intervention sont : l'organisation, la communauté scientifique et les étudiants ; le rôle indirect est majoré du chercheur en RSE vis-à-vis des parties prenantes, car il donne une impulsion pour ouvrir l'organisation aux parties prenantes ;
- le respect du principe de légalité : le rapport contractuel liant les parties (cf. annexe 1) ;
- la prise en compte des normes internationales de comportement : sensibilisation à ces normes des acteurs lors de l'intervention ;
- le respect des droits de l'Homme : sensibilisation des acteurs lors de l'intervention.

Plus largement, l'impact du chercheur-intervenant sur sa sphère d'influence peut se révéler si « *Les produits de recherche trouvent leur signification dans ce qu'ils rendent possible, dans les moyens qu'ils proposent pour structurer et rendre intelligible la situation problématique sous examen, en vue finalement, d'aider les gens à mieux vivre, et ce en dégagant des alternatives, en ouvrant et en libérant l'action et l'activité humaine* » (Martinet, 2014, p. 525).

Limites de la recherche

Notre recherche s'est focalisée sur l'analyse du processus d'appropriation en privilégiant sa dimension collective. Ainsi, une des limites de la recherche tient à l'absence de lecture individuelle de l'appropriation. Par ailleurs, nous nous sommes centrés sur l'appropriation de la norme ISO 26000 à travers le prisme, forcément réducteur, du comité de pilotage et de la direction du Groupe Fleury Michon. Nous n'avons pas, non plus, analysé l'évolution des représentations au cours du processus.

La difficulté d'une telle approche tient à rendre lisible et intelligible le phénomène observé - l'appropriation de la RSE - dans la vie organisationnelle d'une entreprise soumise à de multiples actions. Nous avons pris le parti d'une approche micro-sociologique pour étudier l'interaction de l'outil de gestion et d'un groupe d'acteurs.

Une autre limite de ce travail réside dans son caractère idiosyncratique. Le recours à une étude de cas unique, si elle favorise l'approfondissement d'une situation de gestion débouche sur des connaissances fortement contextuelles. Le caractère monographique du cas restreint la validité externe des résultats. Cette limite dans la généralisation des résultats obtenus est inhérente à la méthode des cas, qui a pour objectif de comprendre des phénomènes complexes et non de mettre

Conclusion générale

en évidence des relations causales entre variables (Eisenhardt, 1989). Les résultats exposés demeurent donc spécifiques et contextuels, même s'il est permis de penser que les tensions et les paradoxes observés sont susceptibles d'émerger dans d'autres organisations engagées dans des démarches RSE, voire dans le déploiement d'autres dispositifs gestionnaires. Le dispositif méthodologique utilisé fondé sur une recherche-intervention nous semble toutefois pouvoir être répliqué dans d'autres organisations et contextes.

La compréhension d'un moment de la vie d'une organisation n'est pas une tâche aisée. Nous sommes conscients que nous ne proposons qu'une interprétation de la réalité organisationnelle parmi d'autres envisageables, ne serait-ce qu'en raison du biais idéologique du chercheur et du biais relatif au périmètre de l'objet de recherche (Savall et Zardet, 2004 , p. 95).

Enfin, une dernière limite apparaît dans la prise en compte de l'ISO 26000 comme outil de régulation des pratiques de RSE. La norme n'est pas le seul outil de dimension internationale à participer à la prise en compte de la responsabilité sociétale dans les organisations. Elle constitue une représentation de la RSE parmi d'autres en circulation.

Perspectives de recherche future

La thématique de l'appropriation de la RSE ouvre de nombreuses opportunités de recherche. Si notre travail a pu contribuer à éclairer la dynamique d'appropriation des démarches RSE en organisation et le rôle de la RSE dans ce cadre, la question du pilotage de ce processus reste à approfondir. Les agences de notations extra-financières et de certification évaluent les démarches responsables des organisations à l'aune de leurs résultats, le plus souvent à l'aide de grilles de niveaux censées rendre compte de la maturité de l'entreprise en termes de RSE. En revanche, il n'existe pas à notre connaissance de référentiel permettant d'appréhender le degré d'appropriation d'une démarche RSE par les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Comment quantifier et qualifier la notion d'appropriation ? Quelles en sont les manifestations tangibles ? Quels signes attestent du passage d'une appropriation individuelle à une appropriation collective ? A partir de quel moment peut-on légitimement considérer que la RSE s'inscrit dans les routines organisationnelles et les pratiques quotidiennes des acteurs ?

Telles sont les perspectives que nous nous proposons d'explorer à terme. Nous pensons par ailleurs que le développement de dispositifs d'évaluation de l'appropriation de la RSE gagnerait à adopter une approche multidimensionnelle et processuelle permettant de rendre compte de la vitesse et de la trajectoire de ce processus d'appropriation : Quels sont les principaux facteurs susceptibles de freiner ou d'accélérer le processus d'appropriation ? Peut-on repérer des trajectoires idéales-typiques en fonction de la perspective dominante adoptée : la RSE comme démarche instrumentale, la RSE comme enjeu socio-politique, la RSE comme processus d'apprentissage organisationnel, la RSE comme support identitaire et de construction du sens.

Dans le prolongement de notre recherche doctorale, la construction d'une échelle de mesure de l'appropriation et de la maturité de la démarche RSE pourrait être élaborée en référence aux

Conclusion générale

quatre dimensions appropriatives mobilisées dans notre travail : instrumentale, socio-politique, cognitive, symbolique. Les dimensions d'évaluation de l'appropriation de la RSE sur la perspective instrumentale pourraient ainsi renvoyer au degré d'intégration de la RSE à la stratégie d'entreprise, à l'usage d'indicateurs de responsabilité sociétale dans le pilotage des activités opérationnelles, ou bien encore, à l'éventail des actions de communication institutionnelle déployées par l'entreprise sur sa démarche RSE. Il conviendrait de tester cette échelle de mesure au regard d'autres cas.

A un niveau plus individuel, nous pensons que le recours aux cartes cognitives serait un vecteur intéressant pour aider les acteurs à développer un regard réflexif sur leurs représentations de la RSE et l'appropriation qu'ils en font. L'apport des cartes cognitives permettrait de comprendre les schémas qui influencent les perceptions et les interprétations des acteurs. Dans une approche contextuelle, une analyse du contenu et des processus cognitifs de l'appropriation de la RSE offrirait une connaissance des liens de causalité dans un contexte spatio-temporel délimité.

Une autre voie de recherche consisterait à prolonger les travaux de Chiapello et Gilbert (2013), en focalisant l'analyse sur les interactions entre état circulant et état inscrit dans le processus d'appropriation d'un outil de gestion normatif. Il s'agirait d'analyser le dialogue entre ces deux états et non de les appréhender séparément, comme nous les avons mobilisés dans notre recherche.

Bibliographie

A

- ABDIRAHMAN Z.-Z., SAUVEE L., (2014), Agro-alimentaire : la Responsabilité Sociétale des Entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur ? , *Le Déméter*, pp. 23–72.
- ABELES M., (2012), *Anthropologie de la globalisation*, Paris, Éd. Payot & Rivages.
- ACKERMAN R.W., BAUER R.A., (1976), *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- ACQUIER A., (2007a), RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 2, pp. 5–15.
- ACQUIER A., (2007b), *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante*, Thèse de doctorat, Ecole des Mines Paris.
- ACQUIER A., AGGERI F., (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue française de gestion*, vol. 1, n° 180, pp. 131–157.
- ACQUIER A., GOND J.-P., (2006), Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Gestion*, vol. 31, n° 2, pp. 83–91.
- ACQUIER A., GOND J.-P., (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, pp. 5–35.
- ACQUIER A., GOND J.-P., IGALENS J., (2005), Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, *Cahier de recherche*, n° 166, pp. 1–31.
- AGGERI F., HATCHUEL A., (1997), Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile, dans MOISDON J.C. (dir.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, pp. 216–247.
- AGGERI F., LABATUT J., (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, pp. 5–37.

- AGGERI F., HATCHUEL A., LEFEBVRE P., (1995), La naissance de la voiture recyclable. Intervention de l'Etat et apprentissages collectifs, Cahier de recherche, Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines.
- ALLARD-POESI F., (2003), Coder les données, dans GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, pp. 245-290, Colombelles, Éditions Management & Société.
- ALLARD-POESI F., (2003), La recherche-action, dans GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, pp. 85-132, Colombelles, Éditions Management & Société.
- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Éditions du Seuil.
- ANDREWS K.R., (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, 3 Sub Edition, Homewood, Richard D Irwin.
- ANIA, (2013), Rapport annuel.
- ANQUETIL A., (2008), *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?*, Paris, J. Vrin.
- ARGYRIS C., SCHÖN D.A., (2002), *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université.
- AVENIER M.-J., (1999), La complexité appelle une stratégie chemin faisant, *Gestion 2000*, vol. 5, n° 99, pp. 13-44.
- AVENIER M., (2011), Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?, *Management & Avenir*, vol. 3, n° 43, pp. 372-391.

B

- BACHELARD G., (1938), *La formation de l'esprit scientifique : contribution à une psychanalyse de la connaissance objective*, 1^{ère} édition (2000 : Xe édition), Paris, J. Vrin.
- BACHELARD G., (1970), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Vrin.
- BACKHAUS K.B., STONE B.A., HEINER K., (2002), Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business & Society*, vol. 41, n° 3, pp. 292-318.

- BAREIL C., (2010), Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements, *Gestion*, vol. 34, n° 4, pp. 32–38.
- BARET P., (2007), Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ?, *XVIème Conférence Internationale de l'AIMS*, pp. 1–26.
- BARET P., PETIT F., (2010), L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ?, *Management & Avenir*, vol. 3, n° 33, pp. 96–115.
- BARREAU H., (2010), *L'épistémologie*, 7^{ème} édition, (1^{ère} édition 1990), Paris, Presses Universitaires de France.
- BASU K., PALAZZO G., (2008), Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking, *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 1, pp. 122–136.
- BAUD C., (2013), L'extension du capitalisme financier par les instruments : la réforme de la réglementation de Bâle sur le risque de crédit, dans CHIAPELLO E. et GILBERT P., (dirs.), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- BAUDRY B., CHASSAGNON V., (2012), Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme-réseau multinationale : une analyse économique, *Revue d'économie industrielle*, vol. 137, n° 1, pp. 43–64.
- BAUMARD P., (2012), *Le vide stratégique*, Paris, CNRS éditions.
- BAUMARD P., IBERT J., (2007), Quelles approches avec quelles données ?, dans THIETART R. A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, pp. 84–106.
- BEAULIEU S., PASQUERO J., (2002), Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking, *Journal of Corporate Citizenship*, Special issue, n° 6, pp. 53–69.
- BECKER H.S., (2004), *Écrire les sciences sociales*, Paris, Economica.
- BECK U., (2005), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Flammarion.
- BENABOU R., TIROLE J., (2010), Individual and Corporate Social Responsibility, *Economica*, vol. 77, n° 305, pp. 1–19.
- BENEZECH D., (1996), La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, n° 1, pp. 27–43.
- BENEZECH D., (1999), Codification et normalisation : Présentation du projet, Rapport technique, BETA Workshop TIPIK.

- BERGER P., LUCKMANN T., (1996), *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin.
- BERNOUX P., (2009), *Sociologie des organisations*, (1^{ère} édition 1985), Paris, Éditions du Seuil.
- BERRY M., (1983), *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Editions du CRG, Ecole Polytechnique.
- BESSIRE D., BRILLET F., GRIMAND A., MERIC J., (2012), Introduction, *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, pp. 54–60.
- BESSIRE D., CAPPELLETTI L., PIGE B., (2010), *Normes: origines et conséquences des crises*, Paris, Economica.
- BILLAUDOT B., (2011), La norme ISO 26 000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis, dans CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., ET M-F., TURCOTTE, (dirs.), *ISO 26 000, une norme « hors norme »? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Économica, pp. 195–214.
- BLANCHET A., GOTMAN A., (2010), *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*, Édition : 2^{ème} édition, Paris, Armand Colin.
- BLANDIN B., (2002), *La construction du social par les objets*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BLIND K., (2004), *The Economics of Standards: Theory, Evidence, Policy*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing.
- BLIND K., JUNGMITTAG A., (2005), Trade and the Impact of Innovations and Standards: The Case of Germany and the UK, *Applied Economics*, vol. 37, n° 12, pp. 1385–1398.
- BLIND K., JUNGMITTAG A., (2008), The Impact of Patents and Standards on Macroeconomic Growth: a Panel Approach Covering four Countries and 12 sectors, *Journal of Productivity Analysis*, vol. 29, n° 1, pp. 51–60.
- BODET C., LAMARCHE T., (2007), La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, Juin, n° 1.
- BOIRAL O., (2000), Vers une gestion environnementale des entreprises, *Revue Française de Gestion*, vol. 127, pp. 4–17.
- BOIRAL O., (2002), ISO 9000, côté jardin et côté cour, *Gestion*, vol. 27, n° 4, pp. 34–42.
- BOIRAL O., (2003), ISO 9000: Outside the Iron Cage, *Organization Science*, vol. 14, n° 6, pp. 720–737.

- BOIRAL O., (2004), Mettre en œuvre ISO 14001: de la quête de légitimité à l'émergence d'un mythe rationnel, XIIIème Conférence de l'AIMS.
- BOIRAL O., (2007), Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?, *Organization Science*, vol. 18, n° 1, pp. 127-146.
- BOIRAL O., (2008), Les pays du sud à l'épreuve des normes ISO : vers un sous-développement durable ?, *Management International*, vol. 12, n° 2, pp. 49-63.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., (1991), *De la justification: les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard (NRF essais).
- BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y., (2006), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Editions La Découverte.
- BONNEVEUX E., SAULQUIN J.-Y., (2009), L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, *Management & Avenir*, vol. 23, n° 3, pp. 170-186.
- BON V., (2011), L'ISO 26 000 : quel apport pour le manager?, *Revue Sciences de Gestion*, n° 84, pp. 49-63.
- BORGNE-LARIVIERE M.L., MAULEON F., SCHIER G., (2009), Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques, *Management & Avenir*, vol. 23, n° 3, pp. 187-198.
- BOUDON R., (2012), *La rationalité*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOURDIEU P., (1987), Espace social et pouvoir symbolique, dans BOURDIEU P. (dir.), *Choses dites*, Paris, Les éditions de minuit.
- BOY L., (1998), Normes, *Revue internationale de droit économique*, vol. 129, n° 2, pp. 115-138.
- BOY L., (2003), Le déficit démocratique de la mondialisation du droit économique et le rôle de la société civile, *Revue internationale de droit économique*, vol. 471, n° 3/4, pp. 471-493.
- BRES L., (2013), *L'analyse institutionnelle d'une organisation pluraliste : trois essais sur la construction de la norme ISO2600*, Thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal.
- BRES L., GOND J.-P., (2014), Le fabuleux destin d'ISO 26000 : du rôle des consultants et des outils de gestion dans la normalisation de la RSO en France, dans BAYLE E., GOND J.-P. ET TRAVAILLE D. (dirs.), *La responsabilité sociétale des organisations. Des discours aux pratiques ?*, Paris, Vuibert, pp. 213-240.

BRUN G., (2009), Utilisation d'un processus de changement en profondeur d'une entreprise pour modifier la dimension sociocognitive du dialogue social pour obtenir une nouvelle relation de pouvoir, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 3, n° 3, p. 5.

BRUNSSON N., (2003), Organized Hypocrisy, dans *The Northern lights: organization theory in Scandinavia*, Malmö, Liber, pp. 201-222.

BRUNSSON N., JACOBSSON B., (2002), *A World of Standards*, Oxford University Press.

BURRELL G., MORGAN G., (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann.

C

CADET I., (2010), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux, *Revue internationale de droit économique*, t.XXIV, vol. 4, pp. 401-439.

CALLON M., (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'année sociologique*, vol. 36, pp. 169-208.

CALLON M., (1991), Réseaux technico-économiques et irréversibilité, Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations - CONDOR - II -, pp. 205-232.

CALLON M., (1999), La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement, dans FORAY D., MAIRESSE J. (dirs.), *Innovations et performances*, pp. 399-431.

CAMERON K.S., QUINN R.E., (1988), Organizational paradox and transformation, dans QUINN R.E., CAMERON K.S. (dirs.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*, New York, NY, US, Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, pp. 1-18.

CAPITOLIN M.-D., (2014), *Outils de gestion et management public : étude du déploiement du système de mangement par la qualité à Pôle emploi*, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.

CAPRON M., (2007), Les enjeux de la mondialisation des normes comptables, *L'Économie politique*, vol. 36, n° 4, pp. 81-91.

- CAPRON M., (2011), Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26 000, dans CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., ET M-F., TURCOTTE, (dirs.), *ISO 26000, une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Économica.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., (2015), *L'entreprise dans la société. une question politique*, Paris, La Découverte.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., ET M-F., TURCOTTE, (2011), *ISO 26 000, une norme "hors norme" ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Économica.
- CARON M.-A., GENDRON C., (2012), Faire entrer la responsabilité sociale de l'entreprise en démocratie, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 7, n° 1, pp. 5-17.
- CARROLL A.B., (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of management review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- CARROLL A.B., (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, n°4, pp. 39-48.
- CARROLL A.B., (1999), Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- CASTKA P., BALZAROVA M.A., (2008a), ISO 26000 and Supply Chains: On the Diffusion of the Social Responsibility Standard, *International Journal of Production Economics*, vol. 111, n° 2, pp. 274-286.
- CASTKA P., BALZAROVA M.A., (2008b), The Impact of ISO 9000 and ISO 14000 on Standardisation of Social Responsibility: an Inside Perspective, *International Journal of Production Economics*, vol. 113, n° 1, pp. 74-87.
- CHANAL V., LESCA H., MARTINET A.C., (1997), Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion: réflexions épistémologiques et méthodologiques, *Revue Française de Gestion*, vol. 116, pp. 41-51.
- CHANLAT J.-F., (1990), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec-Paris, Presses de l'Université Laval.

- CHANLAT J.-F., (1992), L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française contemporaine (1950-1990), *Cahiers de recherche sociologique*, vol. 18-19, pp. 93-138.
- CHANLAT J.-F., (1998), *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval-Paris, Presses de l'Université de Laval.
- CHARREIRE PETIT S., (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing, E-theque.
- CHARREIRE PETIT S., DURIEUX F., (2007), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, pp. 58-83.
- CHARREIRE S., HUAULT I., (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, pp. 31-55.
- CHEMIN-BOUZIR C., (2013), Construire la solidarité : les dispositifs de l'action sociale ont des effets, dans CHIAPELLO E. et GILBERT P., (dirs.), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CHIAPELLO E., GILBERT P., (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CLARKSON M.E., (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- CLAVEAU N., TANNERY F., (2002), La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artéfacts médiateurs, dans MOURGUES N. ET ALLARD-POESI F. (dirs.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Paris, Editions Management & Société, pp. 121-150.
- CRESWELL J.W., (2013), *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, Los Angeles, SAGE Publications.
- CROUCH C., (2006), Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Respons, *Organization Studies*, vol. 27, n° 10, pp. 1533-1551.
- CROZIER M., (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Editions du Seuil.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil.

D

- DAUGAREILH I., (2011), La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations : observations sur une expérience d'inter-normativité, dans CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., ET M-F., TURCOTTE, (dirs.), *ISO 26 000, une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Économica.
- DAVID A., (1996a), L'aide à la décision entre outil et organisation, *Entreprises et histoire*, vol. 13, pp. 9–26.
- DAVID A., (1996b), Structure et dynamique des innovations managériales, Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris, n° 12, juillet.
- DAVID A., (1998), Outils de gestion et dynamique du changement, *Revue Française de Gestion*, vol. 120, pp. 44–59.
- DAVID A., (2012a), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, dans DAVID A., HATCHUEL A. ET LAUFER R., (DIRS.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines - Transvalor, pp. 111–142.
- DAVID A., (2012b), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management, dans DAVID A., HATCHUEL A. ET LAUFER R., (DIRS.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines -Transvalor, pp. 241–264.
- DAVID P.A., (1987), Some New Standards for the Economics of Standardization in the Information Age, dans DASGUPTA P. et STONEMAN P. (dirs.), *Economic policy and technological performance*, Cambridge University Press, pp. 206–239.
- DEJEAN F., GOND J.-P., (2004), La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n° 1, pp. 5–31.
- DELCHET-COCHET K., VO L.-C., (2013), Classification of CSR standards in the light of ISO 26000, *Society and Business Review*, vol. 8, n° 2, pp. 134–144.
- DEMERS C., (2003), L'entretien, dans GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, Éditions Management & société, pp. 173–210.
- DETCHESSAHAR M., (2013), Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, vol. 1, n° 19, pp. 57–80.
- DIMAGGIO P.J., POWELL W.W., (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147–160.

- DOHOU-RENAUD A., (2009), Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001, *Management & Avenir*, vol. 29, n° 9, pp. 344–362.
- DOMINGUEZ-PERY C., (2011), *Valeurs et outils de gestion de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*, Paris, Lavoisier, Hermes Science.
- DONALDSON T., PRESTON L.E., (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65–91.
- DREVETON B., (2003), *L'instrumentation de l'organisation publique : du processus de transplantation au processus de construction de l'outil de gestion : le cas de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie*, Thèse de doctorat, Poitiers.
- DREVETON B., (2009), Les outils de contrôle de gestion à l'épreuve de la RSE. Le cas de l'organisation publique, *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 4, n° 2, pp. 30–44.
- DREVETON B., (2015) L'étude de la responsabilité sociale du chercheur-intervenant : quelles conséquences méthodologiques ?, *Management international*, vol. 19, n° 2, pp. 83-94.
- DREVETON B., LANDE E., PORTAL M., (2012), Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué, *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, pp. 126–144.
- DUBOIS M., (2006), Constructivisme, dans MESURE S., SAVIDAN P. (dirs.), *Dictionnaire des sciences humaines*, Paris, PUF, pp. 199–201.
- DUBOIS M., (2007), La construction métaphorique du collectif : dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau, *L'Année sociologique*, vol. 57, n° 1, p. 127.
- DUBOST J., (1984), Une analyse comparative des pratiques dites de recherche-action, *Connexions*, vol. 43, pp. 8–28.
- DUMAS M., DOUGUET F., MUÑOZ J., (2012), L'appropriation d'un outil de la qualité des soins à l'hôpital, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 84, n° 2, pp. 3–21.
- DUMEZ H., (2012), L'hypocrisie organisationnelle, dans SAUSSOIS J.-M. (dir.), *Les organisations - Etat des savoirs*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, pp. 255–261.
- DUMEZ H., (2013a), *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- DUMEZ H., (2013b), Qu'est ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, *Gérer et Comprendre*, vol. 2, n° 112, pp. 29-42.

DUSKA R., (2000), Business Ethics: Oxymoron or Good Business?, *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 1, pp. 111–129.

E

EISENHARDT K.M., (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532–550.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E., (1994), Les règles en action: Entre une organisation et ses usagers, *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 1, pp. 5–36.

EYRAUD C., (2013), Mesurer l'action publique par des indicateurs. Systèmes de valeurs et jeux de pouvoir, dans CHIAPELLO E. et GILBERT P., (dirs.), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.

F

FASSIN Y., ROSSEM A. VAN, BUELENS M., (2011), Small-Business Owner-Managers Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts, *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n° 3, pp. 425–453.

FAZZINI-FENEYROL N., (1995), *Les apprentissages du changement dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

FLEURY MICHON, (2009), Rapport annuel.

FLEURY MICHON, (2011), Rapport annuel.

FLEURY MICHON, (2014), Document de référence.

FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I., (2007), Analyses longitudinales, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 439–465.

FREDERICK W.C., (1994), From CSR1 to CSR2 the Maturing of Business-and-Society Thought, *Business & Society*, vol. 33, n° 2, pp. 150–164.

FREDERICK W.C., (1998), Moving to CSR What to Packfor the Trip, *Business & Society*, vol. 37, n° 1, pp. 40–59.

FREEMAN R.E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.

FRIEDMAN M., (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago press.

FRIEDMAN M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*, p. 11.

FRIEDMAN M., (1972), Milton Friedman Responds, *Business and Society Review*, spring, pp. 5-16.

G

GABRIEL P., BARET P., SCHÄFER P., (2012), Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000, *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 7, n° 1, pp. 18-31.

GARDERE E., (2012), Normes et conventions. Des dispositifs collectifs de régulation aux formes organisationnelles de gouvernance, Colloque international CMN « Communiquer dans un monde de normes », Roubaix.

GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, Pearson.

GENDRON C., (2000), Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, Centre de recherche sur les innovations sociales, Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Collection Études Théoriques, n° ET0004.

GENDRON C., (2006), Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation, *Gestion*, Vol. 31, n° 2, pp. 55-64.

GENDRON C., (2011), ISO 26 000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale, dans CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., ET M-F., TURCOTTE, (dirs.), *ISO 26 000, une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Économica.

GENDRON C., LAPOINTE A., TURCOTTE M.-F., (2004), Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, pp. 73-100.

GHERTMAN M., (1999), *Le management stratégique de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France.

GIDDENS A., (1987), La constitution de la société : Eléments d'une théorie de la structuration, *Presses Universitaires de France, Paris*.

- GILBERT P., (1997), *Fonctions implicites des instruments dans le pilotage stratégique du changement en gestion des ressources humaines*, Thèse de doctorat, Université de Tours.
- GILBERT P., (1998), *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.
- GIORDANO Y., (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, dans GIORDANO Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, Éditions Management & Société, pp. 11-39.
- GIRIN J., (1990), L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, dans MARTINET A.-C. (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 141-182.
- GIROUX N., (2003), L'étude de cas, dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Colombelles, Éditions Management & Société, pp. 41-84.
- GLASERSFELD E. VON, (1994), Pourquoi le constructivisme doit-il être radical ?, *Revue des Sciences de l'Éducation*, vol. 20, n° 1, pp. 21-27.
- GODELIER É., (1998), Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew : Le changement dans les entreprises : crise ou mutation ?, *Revue Française de Gestion*, vol. 120, pp. 24-36.
- GODELIER É., (2004), Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique, *Entreprises et histoire*, vol. 35, n° 1, pp. 31-44.
- GODELIER É., (2009), La culture d'entreprise Source de pérennité ou source d'inertie ?, *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n° 192, pp. 95-111.
- GODELIER É., (2010), Entreprise et sciences sociales : production de savoir ou collusion ?, *Tracés*, vol. 3, n° HS-10, pp. 55-63.
- GODELIER É., (2013), La culture d'entreprise : un objet des sciences de gestion au regard de l'histoire, dans CAILLUET L., LEMARCHAND Y., CHESSEL M.-E., FNEGE (dirs.), *Histoire et sciences de gestion*, Paris, Vuibert, pp. 61-86.
- GODELIER M., (2009b), *Communauté, société, culture : trois clefs pour comprendre les identités en conflits*, Paris, CNRS Éditions.
- GODELIER M., (2010b), *Au fondement des sociétés humaines. Ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris, Flammarion.
- GOMEZ P.-Y., (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.

- GOMEZ P.-Y., (1996), Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste, *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 75, n° 1, pp. 113–131.
- GOND J.-P., (2006), *Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise : fondements théoriques, construction sociale, impact financier*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse.
- GOND J.-P., (2011), 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, pp. 37–66.
- GOND J.-P., IGALENS J., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 2^{ème} édition, Paris, Presses universitaires de France.
- GOND J.-P., IGALENS J., (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris; Bordeaux, Pearson.
- GOND J.-P., MULLENBACH-SERVAYRE A., (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 205, pp. 93–116.
- GREENING D.W., TURBAN D.B., (2000), Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce, *Business & Society*, vol. 39, n° 3, pp. 254–280.
- GREENWOOD R., SUDDABY R., HININGS C.R., (2002), Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, pp. 58–80.
- GRENARD A., (1996), Normalisation, certification : quelques éléments de définition, *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 75, n° 1, pp. 45–60.
- GRENIER C., JOSSERAND E., (2007), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, pp. 107–140.
- GRIMAND A., (2006a), Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, dans GRIMAND A. (dir.), *Appropriation des outils de gestion, Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne, Publications de L'Université de Saint-Etienne, pp. 13–27.
- GRIMAND A., (2006b), *Appropriation des outils de gestion, Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne, Publications de L'Université de Saint-Etienne.

- GRIMAND A., (2011), Les outils de gestion comme vecteurs de construction du sens : une relecture à travers l'oeuvre de Karl Weick, dans DOMINGUEZ-PERY C. (DIR.), *Valeurs et outils de gestion de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*, Paris, Lavoisier : Hermes science, pp. 59–81.
- GRIMAND A., (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, pp. 237–257.
- GRIMAND A., VANDANGEON-DERUMEZ I., SCHÄFER P., (2014), Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI, *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n° 240, pp. 133–148.

H

- HABERMAS J., (1992), *De l'éthique de la discussion*, 2^{ème} édition, Paris, Cerf.
- HARRISON J.S., JOHN C.H.S., (1996), Managing and Partnering with External Stakeholders, *The Academy of Management Executive*, vol. 10, n° 2, pp. 46–60.
- HART S.L., (1997), Beyond greening: strategies for a sustainable world, *Harvard business review*, vol. 75, n° 1, pp. 66–77.
- HATCHUEL A., (1994a), Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprises et histoire*, vol. 7, pp. 59–75.
- HATCHUEL A., (1994b), Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue française de gestion*, vol. 99, p. 109–120.
- HATCHUEL A., (1998), Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels, dans DAMIEN R., TOSEL A. (dirs.), *L'action collective*, Presses Universitaire de Franche-Comté.
- HATCHUEL A., (1999), Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance, *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 88, n° 1, pp. 187–209.
- HATCHUEL A., (2008), La recherche-intervention est-elle durable ? Quelques leçons de l'expérience, dans PICHULT F. (dir.), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, Vuibert, pp. 237–241.
- HATCHUEL A., (2012), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, dans DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dirs.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines, pp. 21–64.

- HATCHUEL A., MOISDON J.-C., (1993), Modèles et apprentissage organisationnel, *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, vol. 28, pp. 17–32.
- HATCHUEL A., WEIL B., (1992), *L'expert et le système : suivi de quatre histoires de systèmes-experts.*, Paris, Economica.
- HELFRICH V., (2010), Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ?, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 5, n° 1, pp. 51–60.
- HELFRICH V., (2011), *Efficience et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : le cas de la Responsabilité Sociétale*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg.
- HELMS W.S., OLIVER C., WEBB K., (2012), Antecedents of Settlement on a New Institutional Practice: Negotiation of the Iso 26000 Standard on Social Responsibility, *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 5, pp. 1120–1145.
- HENNING R., (2000), Selling Standards, dans BRUNSSON N. ET JACOBSSON N. (dirs.), *A World of Standards*, pp. 114–118.
- HERREROS G., (2009), *Pour une sociologie d'intervention*, Toulouse, Erès.
- HLADY RISPAIL M., (2002), *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université.
- HOLLANDTS X., VALIORGUE B., (2011), La RSE comme processus entrepreneurial de conversion de valeurs sociales en valeur marchande : un examen empirique du lien entre engagements sociétaux et performance économique des entreprises françaises cotées entre 1999 et 2009, *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol. 6, n° 2, pp. 20–37.

I

- IGALENS J., (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000, *Management & Avenir*, vol. 23, n°3, p. 91.
- IGALENS J., GOND J.-P., (2003), La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50, pp. 111–130.
- IGALENS J., PENAN H., (1994), *La normalisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- ISO, (2010), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.
- ISO/CEI, (2004), Directives ISO/CEI partie 2 : Règles de structure et de rédaction des normes internationales.

J

- JARZABKOWSKI P., LÊ J.K., VEN A.H. VAN DE, (2013), Responding to Competing Strategic Demands: How Organizing, Belonging, and Performing Paradoxes Coevolve, *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, pp. 245–280.
- JAY J., (2013), Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 1, pp. 137–159.
- JODELET D., (1997), Représentations sociales : un domaine en expansion, dans JODELET D. (dir.), *Les représentations sociales*, 5^{ème} édition, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 47–78.
- JOHNSON G., (1992), Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action, *Long Range Planning*, vol. 25, n° 1, pp. 28–36.
- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLÉS K., ANGWIN D., REGNÉR P., FRÉRY F., (2014), *Stratégique*, 10^e édition (6^{ème} édition française), Paris, Pearson.
- JONAS H., (1979), *Le principe de responsabilité*, Paris, Flammarion.
- JONAS H., (1990), *Le Principe responsabilité*, Paris, Cerf.
- JONES M.T., (1996), Missing the Forest for the Trees. A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse, *Business & Society*, vol. 35, n° 1, pp. 7–41.
- JONES P., HUDSON J., (1996), Standardization and the Costs of Assessing Quality, *European Journal of Political Economy*, vol. 12, n° 2, pp. 355–361.
- JULIEN P.-A., (1993), Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and its Effects on Economic Theory, *Small Business Economics*, vol. 5, n° 2, pp. 157–166.
- JULIEN P.-A., (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert-Gestion.
- JULIEN P.-A., MARCHESNAY M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.

K

- KANTER R.M., (1999), From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, *Harvard Business Review*, vol. 77, pp. 122–133.

KIRON D., KRUSCHWITZ N., REEVES M., GOH E., (2013), The Benefits of Sustainability-Driven Innovation, *MIT Sloan Management Review*, vol. 54, n° 2, pp. 69–73.

KOENIG G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, pp. 4–17.

KOTLER P., LEE N., (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, 1 edition, Hoboken, N.J, John Wiley & Sons.

KUHN T., (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.

L

LAMBERT G., OUEDRAOGO N., (2010), Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n° 201, pp. 65–85.

LAPOINTE A., GENDRON C., (2005), La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?, 7^{ème} Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.

LASZLO C., (2003), *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*, Washington, DC, Island Press.

LATOUR B., (1992), *Aramis, ou, L'amour des techniques*, Paris, La Découverte.

LATOUR B., (2005), *La science en action : introduction à la sociologie des sciences*, Paris, Découverte.

LAUFER R., BURLAUD A., (1997), Légitimité, *Encyclopédie de Gestion*, pp. 1754–1772.

LEE M.-D.P., (2008), A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n° 1, pp. 53–73.

LEROY F., (1998a), L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, Acte de la VII^{ème} Conférence de l'AIMS, Louvain La Neuve.

LEROY F., (1998b), Apprentissage organisationnel et stratégie, dans LAROCHE H., NIOCHE J. P. (dirs.), *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*, Paris, Vuibert.

LEROY F., (2008), *Les stratégies de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.

LEVITT B., MARCH J.G., (1988), Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, vol. 14, pp. 319–340.

- LEVITT T., (1958), The Dangers of Social Responsibility, *Harvard Business Review*, september-october, pp. 41-51.
- LEWIN K., (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row.
- LEWIS M., (2000), Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 760-776.
- LIVIAN Y.-F., (2008), *Organisation théories et pratiques*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.
- LOCKETT A., MOON J., VISSER W., (2006), Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence, *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 1, pp. 115-136.
- LONG B.S., DRISCOLL C., (2008), Codes of Ethics and the Pursuit of Organizational Legitimacy: Theoretical and Empirical Contributions, *Journal of Business Ethics*, vol. 77, n° 2, pp. 173-189.
- LORINO P., (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, document de recherche DR 02015, Centre de recherche de l'ESSEC.
- LORINO P., (2007), Un défi pour les sciences de gestion : le tournant paradigmatique du modèle de la décision au modèle de l'action collective, dans MARTINET A.-C., (dir.), *Sciences du management : épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, Vuibert (FNEGE).
- LYNCH M., (2001), Vers une généalogie constructiviste du constructivisme, *Revue du MAUSS*, vol. 17, n° 1, pp. 224-246.

M

- MALLARD A., (2000), L'écriture des normes, *Réseaux*, vol. 18, n° 102, pp. 37-61.
- MAON F., (2009), De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise, *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLVIII, vol. 4, pp. 23-35.
- MAON F., LINDGREEN A., SWAEN V., (2009), Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice, *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp. 71-89.
- MARCHESNAY M., (1991), La PME : une gestion spécifique, *Economie rurale*, vol. 206, n° 1, pp. 11-17.

- MARCHESNAY M., (1993), PME, stratégie et recherche, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, vol. 95, pp. 70–76.
- MARCHESNAY M., (1997), La moyenne entreprise existe-t-elle ?, *Revue Française de Gestion*, vol. 116, pp. 85–94.
- MARCH J.G., (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, pp. 71–87.
- MARTIN D.P., (2006), Appropriation des outils de gestion et dynamique de l’action collective : propos d’étape, dans GRIMAND A. (dir.), *Appropriation des outils de gestion, Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Saint-Etienne, Publications de L’Université de Saint-Etienne, pp. 29–40.
- MARTIN D.P., PICCEU C., (2007), Outils de gestion et pilotage dynamique de l’action collective, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 10, n° 3, pp. 75–110.
- MARTINEAU R., (2009), *La mise en usage des outils de gestion par la qualité par les professionnels de santé à l’hôpital : une approche par la théorie instrumentale.*, Thèse de doctorat, Université de Tours.
- MARTINEAU R., (2012), Les usages-types d’un outil de gestion des risques à l’hôpital , *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, pp. 215–236.
- MARTINET A.-C., (1984), *Management stratégique, organisation et politique*, Paris, Mac Graw Hill.
- MARTINET A.C., (1990a), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- MARTINET A.C., (1990b), Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, dans MARTINET A.-C. (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 9–29.
- MARTINET A.-C., (2013a), La genèse des sciences de gestion, dans MARTINET A.-C., PESQUEUX Y. (dirs.), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert (FNEGE), pp. 3–37.
- MARTINET A.-C., (2013b), Le système “épistémique - pragmatique - éthique” des sciences de gestion, dans MARTINET A.-C., PESQUEUX Y. (dirs.), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert (FNEGE), pp. 243–262.
- MARTINET A.C., (2014), Epistémologie de la stratégie, dans TANNERY F., DENIS J.-P., HAFSI T., ET MARTINET A.C. (dirs.), *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Vuibert, pp. 517–532.
- MARTINET A.-C., PAYAUD M.A., (2011), Le développement durable : un cadre théorique intégrateur, dans DENIS J.-P., MARTINET A.-C., PAYAUD M.A., TANNERY F. (dirs.),

- Gouvernance et stratégies des groupes, Paris, Hermès science publications, Lavoisier, pp. 217-237.
- MARTINET A.-C., PESQUEUX Y., (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert (FNEGE).
- MATTEN D., MOON J., (2004), Corporate Social Responsibility Education in Europe, *Journal of Business Ethics*, vol. 54, n° 4, pp. 323–337.
- MATTEN D., MOON J., (2008), Implicit and Explicit CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, pp. 404–424.
- MCHUGH F.P., (1988), *Key Guide to Information Sources in Business Ethics*, New York, Nichols Publishing.
- MERCIER S., (2004), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Éditions La Découverte.
- MESSEGHEM K., (2001), Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 3, pp. 183-213.
- MEYER F., (1998), L'impact de la normalisation, de la certification et des politiques de qualité sur le rapport salarial, dans MEYER F. (DIR.) *Certifier la qualité ?*, Paris, Presses Universitaires de Strasbourg.
- MEYER J.W., ROWAN B., (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340–363.
- MICHAUD Y., (2005), Valeurs, normes et évaluations, *Espaces Temps Les Cahiers*, n° 89 - 90, pp. 30–38.
- MILL J.S., (1990), *De la liberté*, Paris, Gallimard.
- MINISTERE DE LA JUSTICE (1984), Décret n°84-74 du 26 janvier 1984 fixant le statut de la normalisation
- MINISTERE DE LA JUSTICE ET DES LIBERTES (2009), Décret n° 2009-697 relatif à la normalisation, *Journal Officiel de la République Française*, n° 0138 du 17 juin 2009, p. 9860, texte n° 6.
- MINISTERE DE LA JUSTICE ET DES LIBERTES (2012) Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, *Journal Officiel de la République Française* n°0099 du 26 avril 2012 page 7439, texte n° 18.
- MINTZBERG H., (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Édition : Nouvelle, Paris, Editions d'Organisation.

- MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (2009), *Safari en pays stratégie l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris, Pearson.
- MIONE A., (2011), *De la norme comme technique marketing à la stratégie fondée sur les normes*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, pp. 853–886.
- MOIGNE J.-L. LE, (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, dans MARTINET A.-C. (dir.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp. 81–140.
- MOIGNE J.L. LE, (1995), *Le constructivisme. Tome 2, Des épistémologies*, 1^{ère} édition, Paris, ESF éditeur.
- MOIGNE J.-L. LE, (2001a), *Le constructivisme. Tome 1 : Les enracinements*, Paris, L'Harmattan.
- MOIGNE J.-L. LE, (2001b), Pourquoi je suis un constructiviste non repentant, *Revue du MAUSS*, vol. 17, n° 1, pp. 197–223.
- MOIGNE J.L. LE, (2007), *Les épistémologies constructivistes*, 3^{ème} édition, Paris, PUF.
- MOISDON J.C., (1984), Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, n° 47-48, pp. 61–73.
- MOISDON J.C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan.
- MOISDON J.-C., (2005), Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage, dans LORINO P. ET TEULIER R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris, La découverte, pp. 239–250.
- MOISDON J.-C., (2010), L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A, *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 1-2, pp. 213–226.
- MORIN E., (1977), *La méthode, Tome 1 : la nature de la nature*, Paris, Éditions du Seuil.
- MORIN E., (2001), *La méthode, Tome 5 : L'humanité de l'humanité*, Paris, Éditions du Seuil.
- MORIN E., (2004), *La méthode, Tome 6 : Éthique*, Paris, Éditions du Seuil.
- MORIN E., (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Points, Paris, Éditions du Seuil.

MUCCHIELLI A., (2005), Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains, *Recherches Qualitatives*, Hors série, vol. 1, pp. 7-40.

N

NOBRE T., (2006), Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 4, pp. 143-168.

NOËL C., BLUM V., CONSTANTINIDES Y., (2010), La normalisation comptable internationale analysée comme un processus politique. Le cas de la prospection et de l'évaluation des ressources pétrolières, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 16, n° 1, p. 133.

NONAKA I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp. 14-37.

O

OGIEN R., (2007), *L'éthique aujourd'hui: maximalistes et minimalistes*, Paris, Gallimard.

OIRY E., (2009), *La dynamique des instruments de gestion: propositions pour un cadre d'analyse*, Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II.

OIRY E., (2011), Usages imprévus et dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences, *Management International*, vol. 15, n° 2, pp. 11-22.

OLIVER C., (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, pp. 145-179.

P

PAILLE P., MUCCHIELLI A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3^{ème} édition, Paris, A. Colin.

PASQUERO J., (2007), Commentaire : Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau, *Gestion*, vol. 32, n° 1, pp. 112-116.

PERETZ H., (1998), *Les Méthodes en sociologie : L'observation*, Paris, Éditions La Découverte.

- PERRET V., SEVILLE M., (2007), Fondements épistémologiques de la recherche, dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod, pp. 13–33.
- PESQUEUX Y., (2006a), Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes, dans BONNAFOUS-BOUCHER M., PESQUEUX Y. (dirs.), *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Editions La Découverte.
- PESQUEUX Y., (2006b), Un modèle culturaliste de la RSE ?, dans ROSE J.-J. (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck Université, pp. 365–374.
- PESQUEUX Y., (2011), Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), globalisation et souveraineté, dans BARTHE N. dans ROSE J.-J. (dirs.), *RSE : entre globalisation et développement durable*, Bruxelles, De Boeck, pp. 211–222.
- PESQUEUX Y., (2013), Fondements d'une épistémologie des organisations, dans MARTINET A.-C. ET PESQUEUX Y., (dirs.), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, Vuibert (FNEGE), pp. 39–78.
- PESQUEUX Y., BIEFNOT Y., (2002), *L'éthique des affaires*, Editions d'Organisation.
- PESTRE F., (2014), Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale, *Management international*, vol. 18, n° spécial, pp. 21–41.
- PETTIGREW A.M., (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Oxford/New York, Blackwell.
- PETTIGREW A.M., (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, pp. 649–670.
- PETTIGREW A.M., (1990a), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp. 267–292.
- PETTIGREW A.M., (1990b), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, vol. 1, n°3, pp. 267–292.
- PETTIGREW A.M., (1997), What is Processual Analysis ?, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n° 4, pp. 337–348.
- PETTIGREW A.M., WOODMAN R.W., CAMERON K.S., (2001), Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, pp. 697–713.
- PIAGET J., (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.

- PIAGET J., (1981), *Epistémologie des sciences de l'homme*, Paris, Gallimard.
- PICHAULT F., (2003), Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste, dans ALLOUCHE J. (dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 1753–1768.
- PLANE J.-M., (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, Harmattan.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 12, pp. 56–68.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2006), The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78–92.
- POSTEL N., ROUSSEAU S., (2008), RSE et éthique d'entreprise: la nécessité des institutions, *M@n@gement*, vol. 11, n° 2, pp. 137–160.
- POST J., PRESTON L., SACHS S., (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, 1^{ère} édition, Stanford, Calif., Stanford Business Books.
- PRESTON L.E., POST J.E., (1975), *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall,.

Q

- QUAIREL-LANOIZELEE F., (2011), ISO 26 000 : une convention de qualité ou chronique d'une norme "dans les normes", dans CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., ET M-F., TURCOTTE, (dirs.), *ISO 26 000, une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*, Paris, Economica.

R

- RAMONJY RABEDAORO D., (2012), *Management stratégique des organisations du commerce équitable à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- REIS P., (2012), Les normes sociales privées : de l'engagement volontaire à la contrainte ?, dans CHARVIN R. (dir.), *Critique(s) du droit : Hommage au Professeur Robert Charvin*, Paris, Publisud éditions.
- REVEL C., (2012), Développer une influence normative internationale stratégique pour la France, Rapport, Ministère du commerce extérieur, Paris, 28 décembre 2012.

- REYNAUD J.-D., (1988), Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, n° 1, pp. 5–18.
- REYNAUD J.-D., (1989), *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.
- RICHARDSON A.J., WELKER M., HUTCHINSON I.R., (1999), Managing Capital Market Reactions to Corporate Social Responsibility, *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, n° 1, pp. 17–43.
- RICŒUR P., (1990), *Ethique et Morale. Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil.
- RIOT J., (2013), *Le management de l'environnement à travers ses instruments : De la diffusion d'outils à la construction de dynamiques d'action collective pour l'innovation environnementale*, Thèse de doctorat, Mines Paris Tech.
- ROGERS E.M., (1983), *Diffusion of Innovations*, 3e édition, New York, The Free Press.
- ROLLAND S., (2009), Un bilan de 20 ans de certification des systèmes de management de la qualité : les apports perçus de la certification ISO 9000 par les managers, *Management & Avenir*, vol. 29, n° 9, pp. 31–51.
- ROSE J.-J., (2006), Responsabilité Sociale de l'Entreprise : pour un nouveau contrat social, dans ROSE J.-J. (dir.), *Responsabilité sociale dans l'entreprise : Pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, De Boeck, pp. 9–48.
- ROULEAU L., (2007), *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ROUQUET A., (2011), Contextualisation interne et externe des outils de gestion : une “expansion” des travaux d'Albert David, dans DOMINGUEZ-PERY C. (dir.), *Valeurs et outils de gestion de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*, Paris, Lavoisier : Hermes science, pp. 111–134.
- ROYET I., (2011), La Responsabilité des chercheurs en gestion, *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 216, pp. 65-73.
- RUBINSTEIN M., (2006), Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel, *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 113, pp. 83–105.
- RUWET C., (2009), *Des filetages à la RSE: normalisation et démocratie: sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000*, Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain.

S

- SALMON A., (2003), Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise : les deux faces d'un même mouvement, *L'Économie Politique*, vol. 18, n° 2, pp. 26–36.
- SALMON A., (2005), L'éthique économique comme objet sociologique, dans TURCOTTE M.-F. ET SALMON A. (dirs.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 201–213.
- SALMON A., (2009a), Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ?, *Sociologies Pratiques*, vol. 18, n° 1, pp. 51–63.
- SALMON A., (2009b), Éthique et intérêt : quels mobiles pour « l'entreprise providence » ?, *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 4, n° 2, pp. 39–57.
- SAULQUIN J.-Y., SCHIER G., (2007), Des perceptions managériales aux pratiques RSE : une étude exploratoire, *Gestion 2000*, vol. 24, n° 6, pp. 181–195.
- SAVALL H., (1979), *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Paris, Dunod.
- SAVALL H., ZARDET V., (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique: observer l'objet complexe*, Paris, Editions Economica.
- SAVALL H., ZARDET V., (2005), *Tétranormalisation: défis et dynamiques*, Paris, Economica.
- SAVALL H., ZARDET V., (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 5^{ème} édition, Paris, Economica.
- SCOTT W.R., (1995), *Institutions and Organizations*, Londres, SAGE.
- SETHI S.P., (1975), Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework , *California Management Review*, vol. 17, n° 3, pp. 58–64.
- SIMON H.A., (1969), *The sciences of the artificial*, MIT press.
- SIMON H.A., (1974), *La science des systèmes : science de l'artificiel*, Traduit par JL Le Moigne de *The Sciences of the Artificial*, 1969, MIT Press, Cambridge et Londres, Paris, EPI.
- SIMONS R.A., (1995), *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Harvard Business School Press.
- SMITH W.K., LEWIS M.W., (2011), Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pp. 381–403.
- STAKE R.E., (1995), *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, SAGE Publications.

SUCHMAN M.C., (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571–610.

SUPIOT A., (1984), Délégation, normalisation et droit du travail, *Droit social*, n° 5, pp. 296–307.

SWANN G.P., (2000), The economics of standardization: Final Report for Standards and Technical Regulations Directorate, Department of Trade and Industry, Londres, Manchester Business School.

T

TERRISSE P.C., (2013), *Les outils de gestion, transporteur et régulateurs des ogiques institutionnelles. Cas de deux organisations de capital-risque solidaire*, Thèse de doctorat, Université de Marne la Vallée.

TEYSSIER C., (2011), Les apports de la théorie instrumentale des outils de Philippe Lorino, dans DOMINGUEZ-PERY C. (dir.) *Valeurs et outils de gestion de la dynamique d'appropriation à leur pilotage*, Paris, Lavoisier : Hermes science, pp. 85–109.

TORRES O., (1997), Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 10, n° 2, pp. 9–43.

TORRES O., (1998a), *PME : de nouvelles approches*, Paris, Economica.

TORRES O., (1998b), Vingt-cinq ans de recherche en gestion de la PME : une discipline entre courants et contre-courants, dans TORRES O. (dir.), *PME : de nouvelles approches*, Paris, Economica, pp. 15–53.

TORRES O., (1999), *Les PME*, Flammarion, Paris.

TOURAINÉ A., (2013), *La fin des sociétés*, Paris, Editions du Seuil.

TURBAN D.B., GREENING D.W., (1997), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 3, pp. 658–672.

TURCOTTE M.-F., (2005), Responsabilité sociale et gouvernance, dans *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 214–220.

U

- UE, (1998), Parlement européen et Conseil, Directive prévoyant une procédure d'information dans le domaine des normes et réglementations techniques, DIR (1998) 98/34/CE, Luxembourg, 22 juin 1998,
- UE, (2001), Commission Européenne, Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001) 366, Bruxelles, 18 juillet 2001.
- UE, (2011), Commission Européenne, Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique et Social Européen et au Comité des Régions : Responsabilité Sociale des Entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, COM (2011) 681, Bruxelles, le 25 octobre 2011.
- UHALDE M., (2001), *L'intervention sociologique en entreprise de la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- UHALDE M., (2008), L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire, *Sociologies pratiques*, vol. 16, n° 1, pp. 95-113.

V

- VALLAEYS F., (2011), *Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale*, Thèse de doctorat, Paris Est Créteil.
- VAUJANY F.-X. DE, (2005a), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, France, Éditions Management & Société.
- VAUJANY F.-X. DE DE, (2005b), De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation, dans VAUJANY F.-X. DE (DIR.), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, France, Éditions Management & Société, pp. 19-34.
- VAUJANY F.X. DE, (2006a), Introduction générale au cahier spécial, *Management & Avenir*, vol. 9, n° 3, pp. 107-108.
- VAUJANY F.-X. DE, (2006b), Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, vol. 9, n° 3, pp. 109-126.

VAUJANY F.X. DE, GRIMAND A., (2005), Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion, dans VAUJANY F.-X. DE (DIR.), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Colombelles, France, Éditions Management & Société, pp. 223-242.

VOGEL D., (2008), *Le marché de la vertu: possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Economica.

W

WACHEUX F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

WARTICK S.L., COCHRAN P.L., (1985), The Evolution of the Corporate Social Performance Model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.

WEICK K.E., (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

WOOD D.J., (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.

WUNENBURGER J.-J., (1993), *Questions d'éthique*, Paris, PUF.

Y

YIN R.K., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3^{ème} édition, Thousand Oaks CA, SAGE Publications.

Z

ZANETTI T., (2014), Responsabilité sociale et implication territoriale contemporaine de Michelin à Clermont-Ferrand : une réactualisation du système d'encadrement paternaliste du début du XXe siècle ?, *L'Homme et la Société*, vol. 3, n° 193-194, pp. 91-116.

Table des figures

Figure 1. - <i>Présentation du plan de thèse</i>	20
Figure 2. - <i>Présentation des questions de recherche</i>	26
Figure 3. - <i>Le cœur de la revue de littérature</i>	28
Figure 4. - <i>Cartographie de la revue de littérature</i>	29
Figure 5. - <i>Pyramide de la responsabilité sociale de l'entreprise</i>	48
Figure 6. - <i>Cartographie des interactions entre une organisation et ses parties prenantes</i>	50
Figure 7. - <i>Cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société</i>	53
Figure 8. - <i>Représentation de la structure ternaire de l'outil de gestion</i>	67
Figure 9. - <i>Innovation managériale : les trois niveaux d'analyse</i>	76
Figure 10. - <i>Représentation des questions centrales</i>	101
Figure 11. - <i>Le cycle de vie d'une norme</i>	120
Figure 12. - <i>Les quatre perspectives de l'appropriation des outils de gestion</i>	148
Figure 13. - <i>Différentiation des approches qualitatives par foyers</i>	167
Figure 14. - <i>Modes de raisonnement et connaissance scientifique</i>	173
Figure 15. - <i>Le tissu culturel d'une organisation</i>	223
Figure 16. - <i>Répartition par catégorie de travailleurs CDI du Groupe France</i>	226
Figure 17. - <i>Cartographie de l'implantation des sites Fleury Michon</i>	227
Figure 18. - <i>Phasage du projet de déploiement de la norme ISO 26000</i>	238
Figure 19. - <i>Extrait de la matrice d'état des lieux présentant les résultats de la question centrale droits de l'Homme</i>	242
Figure 20. - <i>Représentation du processus d'autoévaluation</i>	243
Figure 21. - <i>Repères chronologique des étapes du projet</i>	250
Figure 22. - <i>Présentation des résultats</i>	259
Figure 23. - <i>Les quatre perspectives de l'appropriation de la RSE par Fleury Michon au prisme de la norme ISO 26000</i>	293
Figure 24. - <i>Principales évolutions de la gouvernance RSE de Fleury Michon</i>	305
Figure 25. - <i>Principales améliorations apportées au surimi Fleury Michon</i>	310
Figure 26. - <i>Principales améliorations apportées au surimi Fleury Michon</i>	311
Figure 27. - <i>Affiches de la campagne #venezverifier</i>	313
Figure 28. - <i>Carte d'identité des produits Fleury Michon</i>	316
Figure 29. - <i>Principaux couples de tensions à l'œuvre dans l'appropriation de la RSE</i>	322
Figure 30. - <i>La problématisation comme point de passage obligé</i>	361
Figure 31. - <i>Le système d'alliances opérées par la problématisation</i>	362

Table des tableaux

Tableau 1. - <i>Distinction entre éthique et morale</i>	34
Tableau 2. - <i>Typologie des écoles de pensée sur l'éthique des affaires qui fondent la RSE</i>	38
Tableau 3. - <i>Composantes de l'éthique trinaire ou éthique en trois dimensions</i>	40
Tableau 4. - <i>Comparaison des stéréotypes de RSE « américains » et « européens »</i>	42
Tableau 5. - <i>Processus d'élargissement de la responsabilité sociale</i>	45
Tableau 6. - <i>Les évolutions des recherches en RSE</i>	46
Tableau 7. - <i>L'évolution de la pensée théorique de la RSE</i>	47
Tableau 8. - <i>Les dimensions du cadre d'analyse pluraliste de la RSE</i>	56
Tableau 9. - <i>Les quatre rôles des outils de gestion</i>	70
Tableau 10. - <i>Éléments de correspondance pour l'analyse croisée norme/outil de gestion</i>	78
Tableau 11. - <i>Typologie des normes scripturales</i>	85
Tableau 12. - <i>Classification des référentiels de RSE</i>	96
Tableau 13. - <i>Comparaison entre ISO 9000, ISO 14000 et ISO 26000</i>	97
Tableau 14. - <i>Matrice des formes de norme</i>	108
Tableau 15. - <i>Typologie de légitimité</i>	112
Tableau 16. - <i>Deux théories de l'appropriation des outils de gestion</i>	131
Tableau 17. - <i>Trois regards sur l'appropriation</i>	133
Tableau 18. - <i>Comparaison des dénominations des perspectives d'appropriation</i>	134
Tableau 19. - <i>Architecture de la recherche</i>	154
Tableau 20. - <i>Les paradigmes épistémologiques de la connaissance</i>	158
Tableau 21. - <i>Éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme</i>	162
Tableau 22. - <i>Les grands types de design d'études de cas</i>	169
Tableau 23. - <i>Trois conceptions de la notion de processus</i>	171
Tableau 24. - <i>Un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion</i>	178
Tableau 25. - <i>Grille d'analyse des pratiques et des dispositifs d'intervention</i>	181
Tableau 26. - <i>Synthèse de la nature des données recueillies</i>	186
Tableau 27. - <i>Synthèse des entretiens par périodes</i>	187
Tableau 28. - <i>Synthèse des entretiens parties prenantes</i>	188
Tableau 29. - <i>Typologie des observations possibles</i>	188
Tableau 30. - <i>Récapitulatif des réunions en intervention</i>	189
Tableau 31. - <i>Contenu de la collecte des données</i>	189
Tableau 32. - <i>Guide d'entretien – Phase 1 (de novembre 2010 à janvier 2011) et phase 2 (14 décembre 2011)</i>	192
Tableau 33. - <i>Guide d'entretien – Phase 2 (d'avril 2012 à septembre 2014)</i>	193
Tableau 34. - <i>Répartition des entretiens en fonction du phasage des collectes des données</i> 195	
Tableau 35. - <i>Tableau de suivi longitudinal des répondants</i>	197
Tableau 36. - <i>Répartition des entretiens en fonction du mode de communication</i>	197
Tableau 37. - <i>Modes d'enregistrement utilisés pour les entretiens</i>	198
Tableau 38. - <i>Code et fonction des répondants</i>	198
Tableau 39. - <i>Profil des répondants en décembre 2014</i>	199
Tableau 40. - <i>Entretiens parties prenantes sollicitées par Fleury Michon</i>	200

Tableau 41. - <i>Présentation des « test qualités » d'une recherche qualitative</i>	203
Tableau 42. - <i>Les trois concepts du cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987, 1990a)</i>	207
Tableau 43. - <i>Synthèse de la présentation du cas Fleury Michon selon le cadre d'analyse contextualiste</i>	209
Tableau 44. - <i>Présentation du Groupe Fleury Michon</i>	220
Tableau 45. - <i>Chiffres clés du Groupe Fleury Michon</i>	220
Tableau 46. - <i>Archétypes des figures historiques d'entreprise</i>	235
Tableau 47. - <i>Schéma directeur initial du phasage du projet de déploiement de la norme ISO 26000 relative à la période 2010-2013</i>	238
Tableau 48. - <i>Caractéristiques des phases du projet de déploiement de la norme ISO 26000</i>	239
Tableau 49. - <i>Composition et répartition de l'équipe projet Fleury Michon</i>	240
Tableau 50. - <i>Composition et répartition de l'équipe projet Groupe Sup de Co</i>	240
Tableau 51. - <i>Repérage des phases de changement dans l'appropriation de la RSE</i>	248
Tableau 52. - <i>Rôle des acteurs dans les phases de changement de l'appropriation de la RSE</i>	251
Tableau 53. - <i>Représentations de la RSE selon le cadre d'analyse de l'interface entreprise/société (Gond et Igalens, 2010 ; Gond 2011)</i>	264
Tableau 54. - <i>Représentations de la RSE comme fonction de régulation sociale</i>	266
Tableau 55. - <i>Représentations de la RSE comme relation de pouvoir</i>	267
Tableau 56. - <i>Représentations de la RSE comme construction socio-cognitive</i>	268
Tableau 57. - <i>Représentations de la RSE comme produit culturel</i>	269
Tableau 58. - <i>Valeur d'usage attribuée à la norme ISO 26000 dans la dynamique d'appropriation de la RSE</i>	292
Tableau 59. - <i>Synthèse de la nature des attentes et inquiétudes des managers</i>	297
Tableau 60. - <i>Comparaison des représentations dans la dynamique d'appropriation de la RSE par catégorie d'acteurs</i>	300
Tableau 61. - <i>Formalisation documentaire en lien avec l'appropriation de la RSE</i>	315
Tableau 62. - <i>Typologie des paradoxes organisationnels et des tensions associées</i>	324
Tableau 63. - <i>Modélisation de la dynamique d'appropriation de la RSE à partir de son processus de traduction</i>	359

Table des matières

Introduction générale.....	13
Première partie - Revue de littérature	21
Chapitre I – La problématique de l’introduction et de l’appropriation d’une norme de RSE.....	23
1. Enjeux et contributions de la recherche	23
1.1. Une norme de responsabilité sociétale appréhendée comme outil de gestion	23
1.2. Le potentiel fécond du croisement entre outils de gestion et RSE.....	24
1.3. Un outil de gestion pour comprendre le fonctionnement organisationnel	24
2. Problématique et questions de recherche	25
Conclusion du chapitre I.....	27
Chapitre II – La responsabilité sociétale de l’entreprise et la normalisation : une lecture par les outils de gestion	28
1. La portée de la responsabilité sociale de l’entreprise dans sa dimension éthique.....	30
1.1. Les fondements théoriques de la RSE.....	31
1.1.1. Les origines du principe de responsabilité	32
1.1.2. L’éthique et la morale comme fondements de la responsabilité	33
1.1.2.1. De la distinction entre éthique et morale	33
1.1.2.2. De l’éthique individuelle et à l’éthique organisationnelle.....	35
1.1.3. De l’éthique de responsabilité à la responsabilité sociale de l’entreprise	38
1.1.4. L’extension conceptuelle de la responsabilité sociale de l’entreprise	40
1.1.5. L’évolution théorique de la responsabilité sociale de l’entreprise	44
1.1.6. L’opérationnalisation de la responsabilité sociale par le concept des parties prenantes.....	49
1.1.7. La RSE comme une interface entre l’entreprise et la société	52
1.1.8. Le management de la responsabilité sociale dans l’entreprise : de la stratégie à la mise en œuvre.....	57
2. Le management de la RSE à travers le prisme de ses instruments.....	59
2.1. Les approches par les outils de gestion	60
2.2. Qu’est-ce qu’un outil de gestion ?.....	64
2.3. Les trois éléments en interaction dans un outil de gestion.....	66
2.4. Les logiques d’usage d’un outil de gestion	68
2.5. La norme ISO 26000, un outil de gestion atypique ?.....	71
Conclusion du chapitre II.....	74

Chapitre III - La norme ISO 26000, un outil de gestion entre état circulant et état inscrit 75

1.	La norme ISO 26000 : un outil circulant de responsabilité sociétale.....	80
1.1.	La normalisation.....	82
1.1.1.	Définitions des normes	82
1.1.2.	Classification des normes	84
1.1.3.	L'institutionnalisation croissante des normes.....	86
1.1.4.	L'influence de la normalisation sur la régulation économique	86
1.1.5.	Les aspects politiques et juridiques de la normalisation.....	88
1.1.6.	Normalisation et gestion : les limites de la normalisation dans les organisations	91
1.2.	Normalisation et RSE.....	92
1.2.1.	L'institutionnalisation de la RSE et ses évolutions	93
1.2.2.	La normalisation de la RSE.....	94
1.3.	Une norme internationale sur la responsabilité sociétale des organisations	98
1.3.1.	L'élaboration de la norme ISO 26000 : une mobilisation internationale	98
1.3.2.	Le contenu de la norme ISO 26000	99
1.4.	Une représentation construite et négociée du concept de RSE	104
1.5.	L'ISO 26000, une norme-définition de la responsabilité sociétale.....	107
1.6.	L'ISO 26000, une norme « hors-norme » ?.....	108
1.7.	Une recherche de légitimité ?.....	110
1.7.1.	La légitimité de l'organisation ISO	113
1.7.2.	La légitimité de la norme ISO 26000	119
2.	La norme ISO 26000 : un outil inscrit de responsabilité sociétale.....	124
2.1.	Une conduite du changement par l'intermédiaire d'un outil de gestion de la RSE	126
2.2.	Observer les usages de la norme ISO 26000 par le prisme de l'appropriation ..	127
2.3.	L'analyse des usages de la norme ISO 26000 à travers le prisme de l'appropriation	129
2.4.	L'appropriation des outils de gestion : un cadre d'analyse.....	132
2.4.1.	L'appropriation dans une perspective instrumentale	135
2.4.2.	L'appropriation dans une perspective socio-politique.....	138
2.4.3.	L'appropriation dans une perspective cognitive	141
2.4.4.	L'appropriation dans une perspective symbolique	144

2.5. Vers une vision plurielle des outils de gestion	147
Conclusion du chapitre III	149
Conclusion de la première partie	150
Deuxième partie – Recherche empirique	151
Chapitre IV - Démarche et méthodes de recherche sur l’appropriation de la RSE	153
1. Positionnement épistémologique.....	155
2. Epistémologie et sciences de gestion	160
2.1. Les sciences de gestion, sciences de l’organisation, sciences de l’artificiel	162
2.2. Les sciences de gestion, sciences de l’action collective et organisée	163
2.3. Constructivisme, sciences de gestion et rapport à la pratique	164
3. Positionnement méthodologique : une recherche qualitative, processuelle s’appuyant sur une monographie et une étude de cas longitudinale.....	165
3.1. Le dispositif méthodologique.....	165
3.1.1. Une recherche qualitative	166
3.1.2. Une étude de cas unique et longitudinale	167
3.1.3. Le processus plutôt que le contenu	170
3.1.4. Le mode de raisonnement.....	172
3.1.5. Le périmètre de l’étude, l’unité et le niveau d’analyse.....	174
3.2. L’accès au terrain	174
3.2.1. L’intervention comme mode d’accès au terrain et vecteur de co-production des connaissances sur la RSE	175
3.2.2. Le recueil des données.....	185
3.2.3. Le guide d’entretien.....	190
3.2.4. Les entretiens	194
3.2.5. L’analyse de contenu	200
3.2.6. Le codage des données	201
3.3. Validité et fiabilité de la recherche	202
Conclusion du chapitre IV.....	204
Chapitre V - Analyse empirique de l’appropriation de la RSE.....	205
1. Le contexte : l’industrie agro-alimentaire et la RSE	208
1.1. Le contexte externe : l’industrie agro-alimentaire et la RSE	210
1.1.1. L’institutionnalisation du développement durable et de la RSE	210
1.1.1.1. L’émergence d’une gouvernance mondiale.....	210
1.1.1.2. La timide avancée de l’Union européenne	212

1.1.1.3. Le cadre réglementaire français.....	212
1.1.2. Le secteur de l'agroalimentaire en France : un enjeu de transparence.....	215
1.1.3. Les enjeux de développement durable et de RSE pour l'industrie agro-alimentaire.....	217
1.2. Le contexte interne : la culture du Groupe Fleury Michon.....	219
1.2.1. Une monographie d'entreprise : le cas Fleury Michon.....	220
1.2.2. Le tissu culturel du Groupe Fleury Michon.....	222
1.2.2.1. Les rites et routines.....	223
1.2.2.2. Les histoires et les mythes.....	224
1.2.2.3. Les symboles.....	225
1.2.2.4. Les structures de pouvoir.....	225
1.2.2.5. Les structures organisationnelles.....	227
1.2.2.6. Les systèmes de contrôle.....	228
1.2.2.7. Le paradigme.....	230
2. Le contenu : la pratique de la RSE par le déploiement de la norme ISO 26000.....	231
2.1. Genèse de l'intervention dans le Groupe Fleury Michon.....	232
2.2. Une recherche ingénierique : la conception d'une méthodologie d'intégration de la RSE par l'usage de la norme ISO 26000.....	234
3. La dimension processuelle d'un changement : le projet de déploiement de la RSE dans le Groupe Fleury Michon.....	237
3.1. Le phasage initial du projet de déploiement de la norme ISO 26000.....	237
Phase 1.....	239
3.2. Repérage des phases du changement : les étapes de déploiement de la norme dans l'entreprise.....	246
Conclusion du chapitre V.....	252
Conclusion de la deuxième partie.....	253
Troisième partie – Résultats.....	255
Chapitre VI – Présentation et analyse des résultats : l'appropriation de la RSE, un processus paradoxal.....	257
1. Les représentations de la RSE et la dynamique des usages autour de la norme ISO 26000.....	260
1.1. Les représentations de la RSE au sein de Fleury Michon.....	260
1.1.1. La RSE comme levier de pérennité organisationnelle.....	261
1.1.2. Les représentations de la RSE au sein de Fleury Michon : un cadre d'analyse pluraliste.....	263

1.1.	Les représentations initiales de la norme ISO 26000	270
1.2.	La norme ISO 26000 comme vecteur d'appropriation de la RSE.....	272
1.2.1.	Une perspective instrumentale dominante.....	272
1.2.2.	La RSE à l'aune d'enjeux de pouvoir ou la délicate intégration d'une logique de réflexion transversale.....	276
1.2.3.	L'apprentissage d'un projet collectif.....	283
1.2.4.	Le renforcement d'une singularité culturelle.....	288
1.3.	Analyse générale et discussion sur l'appropriation de la RSE par Fleury Michon	292
1.3.1.	Les prismes dominants de l'appropriation de la RSE chez Fleury Michon .	293
1.3.2.	Les points aveugles de l'appropriation de la RSE chez Fleury Michon.....	295
1.3.3.	Le rôle des acteurs dans l'appropriation de la RSE.....	299
1.4.	Les effets de l'appropriation de la RSE : une transformation réciproque	301
1.4.1.	Les transformations et la contextualisation de la norme ISO 26000 au contact du Groupe Fleury Michon	301
1.4.2.	La norme ISO 26000 comme vecteur de transformation organisationnelle .	303
1.4.2.1.	L'évolution de la gouvernance et l'adaptation des structures	304
1.4.2.2.	L'intégration progressive de la RSE dans la stratégie	307
1.4.2.2.1.	« #venezverifier »	309
1.4.2.2.2.	« J'aime ».....	313
1.4.2.3.	Réalisations induites par la démarche d'appropriation de la RSE.....	314
1.4.2.4.	L'avènement d'un projet d'entreprise ambitieux et structurant	317
2.	Une analyse des principaux facteurs de blocage dans l'appropriation de la RSE au prisme de l'ISO 26 000	319
2.1.	L'identification des tensions et paradoxes résultants du processus d'appropriation de la RSE.....	320
2.1.1.	Stratégique / opérationnel	325
2.1.2.	Délibéré / émergent	327
2.1.3.	Contrainte / habilitation	328
2.1.4.	Changement / continuité.....	332
2.1.5.	Implicite / explicite et informel / formel	334
2.1.6.	Unité / diversité	336
3.	Les modes de régulation des tensions et paradoxes liés à l'appropriation de la RSE au prisme de l'ISO 26 000	337
3.1.	Contextualiser la RSE par une recherche-intervention	338

3.2.	Déployer la RSE au moyen d'une ingénierie de projet.....	340
3.3.	Dépasser les représentations contraignantes de la normalisation de la RSE.....	342
3.4.	Inscrire la démarche RSE dans la durée et gérer l'asymétrie temporelle.....	344
3.5.	Relier la RSE à la dimension économique	347
3.6.	Appréhender la RSE dans un <i>cultural case</i>	349
Conclusion du chapitre VI.....		353
Chapitre VII – Discussion : l'apport de la sociologie de la traduction à la compréhension de l'appropriation de la RSE.....		355
1.	L'ISO 26000, l'actant principal du processus de traduction de la RSE.....	356
2.	Présentation des éléments de contextualisation du cas Fleury Michon	357
3.	Première problématisation.....	358
4.	L'intéressement	362
5.	L'enrôlement	365
6.	L'émergence d'une nouvelle controverse managériale sur l'intégration de la RSE ..	366
7.	Seconde problématisation : vers une RSE intégrée ?.....	368
8.	Une tentative d'intéressement par le changement d'instance de pilotage de la démarche RSE.....	369
9.	L'enrôlement : la modification des structures organisationnelles.....	370
10.	La mobilisation des alliés d'un nouveau projet d'entreprise.....	372
Conclusion de la troisième partie.....		375
Conclusion générale		377
Bibliographie.....		389
Table des figures.....		419
Table des tableaux.....		421
Table des matières		423

Résumé

Cette thèse s'intéresse à l'opérationnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à travers son appropriation par une entreprise industrielle française, le Groupe Fleury Michon. À travers le déploiement de la norme ISO 26000 appréhendée comme un outil de gestion, la dynamique d'appropriation est questionnée au prisme de quatre perspectives complémentaires issues des théories des organisations : les perspectives instrumentale, socio-politique, cognitive et symbolique. Ce courant de recherche favorise l'émergence de résultats rendant compte de la complexité d'un tel processus. Au-delà, cette recherche interroge la pertinence d'une norme internationale et sa capacité à s'inscrire dans le contexte singulier d'une organisation. L'étude de cette dynamique d'appropriation révèle des tensions et paradoxes liés à l'inscription de la RSE dans le fonctionnement organisationnel. La gestion de ces paradoxes nous enseigne comment la régulation de ces tensions facilite l'appropriation de la RSE. La thèse met également en exergue l'importance d'un *cultural case*, témoignant du rôle joué par la culture organisationnelle dans ce processus, favorisant le renforcement culturel et sa réactualisation au contact des parties prenantes.

Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, ISO 26000, outil de gestion, normalisation, monographie, recherche intervention.