



**HAL**  
open science

# Pour une approche interactionniste de la responsabilité sociale de l'entreprise : de la micro-RSE à l'entrepreneuriat de morale : le cas SNCF

Norélia Voiseux

## ► To cite this version:

Norélia Voiseux. Pour une approche interactionniste de la responsabilité sociale de l'entreprise : de la micro-RSE à l'entrepreneuriat de morale : le cas SNCF. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2020. Français. NNT : 2020PA01E068 . tel-03264703

**HAL Id: tel-03264703**

**<https://theses.hal.science/tel-03264703v1>**

Submitted on 18 Jun 2021

**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.

UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE  
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

École doctorale de Management Panthéon-Sorbonne - ED 559  
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

**Pour une approche interactionniste de la  
responsabilité sociale de l'entreprise : de la micro-  
RSE à l'entrepreneuriat de morale. Le cas SNCF.**

THESE  
présentée et soutenue publiquement le **7 décembre 2020**  
en vue de l'obtention du  
**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**  
par

**Norélia VOISEUX**

JURY

- Directrice de recherche : **Nathalie RAULET-CROSET**  
Professeure des universités, IAE de Paris,  
Université Paris 1
- Rapporteurs : **Solange HERNANDEZ**  
Professeure des universités, Aix-Marseille Université
- Franck AGGERI**  
Professeur, CGS Mines Paris Tech
- Suffragants : **Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ**  
Professeure des universités, Université D'Evry Val  
d'Essonne – Université Paris Saclay
- Florent NOEL**  
Professeur des universités, IAE de Paris,  
Université Paris 1
- Joël LAROUSSE**  
Responsable des offres d'Environnement de travail, SNCF



*L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs*



## REMERCIEMENTS

Cette thèse a été ma compagne de route pendant plus de quatre ans, je l'ai fait entrer dans ma vie à l'été 2016 et elle ne m'a plus quittée, elle m'a suivie dans toutes mes aventures et dans tous mes voyages, elle a habité mon esprit dans les bons comme dans les mauvais jours, et elle a été rédigée dans bien des contextes, et dans bien des lieux : Paris, ses cafés et ses bibliothèques, et bien sûr mon petit appartement perché au troisième étage d'un immeuble de la rue du faubourg Saint Martin, Saint-Denis, parfois à mon bureau, souvent dans d'autres recoins des campus de la SNCF devenus si familiers après tant d'années, et bien sûr, cela va sans dire, dans chaque train qui m'a emmenée loin de la région parisienne, et aussi dans ceux qui m'y ont ramenée, dans les gares, dans les salles d'attente, dans les squares, dans des chambres d'hôtel ou des chambres d'hôpital, par tous les temps, la grisaille du Nord ou le soleil de la méditerranée, dehors ou dedans, en vacances, en famille, en confinement, parfois avec des doctorants ou d'autres compagnons de travail, mais le plus souvent seule car c'est comme cela que nous nous comprenions le mieux, ma thèse et moi.

C'est donc elle que je veux d'abord remercier, dans toute son immatérialité, car elle a été un nouveau cap à un moment de ma vie où j'en avais le plus besoin, et parfois même un exutoire dans les moments les plus difficiles – et il y en eu beaucoup – mais surtout parce qu'elle m'a donné à vivre des expériences humaines et professionnelles inoubliables, et m'a guidée sur la voie de mon accomplissement personnel et intellectuel à bien des niveaux.

Et parce que cette thèse n'aurait jamais vu le jour sans lui, je tiens à remercier mon ancien professeur et ami Pierre Pech, pour m'avoir poussée dans cette direction, pour m'avoir entourée de son soutien et de ses précieux conseils, et pour avoir cru en moi, infailliblement, depuis le premier jour de notre rencontre.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à Nathalie Raulet-Croset qui a accepté de diriger ce travail de recherche, et de prendre sous son aile l'apprentie chercheuse que j'étais alors. J'avais beaucoup à apprendre du monde de la recherche, elle a su m'accompagner avec ce mélange de bienveillance et de rigueur qui m'a encouragée à affûter ma réflexion et à stimuler ma créativité, et elle m'a soutenue de bien des manières pour que je puisse mener cette thèse à son aboutissement.

Un grand merci également à Isabelle Vandangeon-Derumez, Solange Hernandez, Franck Aggeri et Florent Noël pour avoir accepté de faire partie de mon jury, et d'apporter leur expertise à l'évaluation de cette thèse.

Je ne pourrais pas tous les citer dans ces remerciements, mais je tenais aussi à adresser ma reconnaissance à tous les cheminots et cheminotes qui m'ont apporté leur aide et leur soutien dans cette belle aventure, et tout particulièrement à Joël Larousse pour l'implication et la ténacité dont il a fait preuve pour me permettre de faire ce travail de recherche à la SNCF, pour la qualité et la richesse de nos échanges, pour le temps et l'énergie qu'il a mobilisés pour m'encadrer, me conseiller et me guider pendant toutes ces années passées dans l'entreprise.

Une mention spéciale aussi à Jean Luc Riveault, cheminot passionné et passionnant, qui m'a ouvert toutes les portes dérobées du monde ferroviaire, et sans qui je n'aurais jamais pu apprendre autant de l'histoire et de la culture de cette entreprise pas comme les autres.

Il y a aussi toutes celles et ceux qui ont croisé mon chemin dans le monde académique et qui m'ont apporté chacun(e) à leur manière, par des recommandations, des conseils, ou des encouragements : les professeurs et les doctorants de l'IAE de Paris, les enseignants et les anciens du master Bioterre, les membres de la chaire MAI, et toutes les rencontres enrichissantes faites lors des ateliers, colloques ou séminaires de recherche.

Même s'il n'est pas besoin de le préciser, je remercie quand même tous ces ami(e)s qui ont été là pour me soutenir et m'encourager, me supporter aussi, et c'est tout particulièrement à mes sœurs de cœur que je dédie ces quelques lignes.

Quelques mots aussi pour ma famille, et notamment pour mes parents qui n'ont pas toujours su cacher leurs inquiétudes, mais qui m'ont toujours soutenue dans ce projet professionnel un peu singulier, en espérant qu'il leur inspirera toute la fierté que je porte moi-même sur cet accomplissement.

Enfin, je remercie surtout l'homme qui a partagé ma vie pendant ces quatre années assez intenses, souvent rythmées par les exigences et les échéances de la thèse, car c'est lui qui m'a apporté tous ces petits gestes essentiels d'amour et de soutien qui permettent de continuer à avancer au quotidien. Je ne saurais jamais assez lui dire merci pour avoir su comprendre mes angoisses et accepter mes absences, pendant que lui se battait pour sa vie.

*Ne doutez jamais qu'un petit groupe d'individus conscients et engagés puisse changer le monde. C'est même de cette façon que cela s'est toujours produit.*

Margaret Mead



## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	5
SOMMAIRE .....	9
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>PREMIERE PARTIE LE CADRE THEORIQUE DE LA THESE.....</b>	<b>25</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	25
<b>CHAPITRE 1 : La responsabilite sociale des entreprises publiques francaises.....</b>	<b>29</b>
SECTION 1 : La RSE, et les particularismes d'une responsabilité à la française. ....	30
SECTION 2 : La responsabilité particulière des entreprises publiques.....	38
<b>CHAPITRE 2 : Les differents niveaux d'analyse de la responsabilite sociale de l'entreprise. ....</b>	<b>52</b>
SECTION 1 : Le « macro focus » de la conceptualisation de la RSE et ses limites. ....	53
SECTION 2 : Un autre regard sur la RSE avec le courant « micro-RSE ». ....	63
<b>CHAPITRE 3 : Une approche interactionniste de la rse : le cadre theorique de l'entrepreneuriat de morale. ....</b>	<b>77</b>
SECTION 1 : Les différentes approches de la RSE dans ses dynamiques interactionnelles. ....	79
SECTION 2 : Une approche interactionniste de la RSE adaptée à l'entreprise publique ancrée à la société. ....	90
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</b>	<b>106</b>
<b>DEUXIEME PARTIE LE CADRE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA THESE.....</b>	<b>110</b>
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....	110
<b>CHAPITRE 4 : Contexte général de la thèse : l'entreprise SNCF et ses particularismes. ....</b>	<b>113</b>
SECTION 1 : La SNCF et les particularismes d'une entreprise pas comme les autres..	114
SECTION 2 : Les enjeux de l'adoption d'une démarche de RSE à la SNCF.....	128
<b>CHAPITRE 5 : Positionnement et dispositif méthodologique de la thèse. ....</b>	<b>142</b>
SECTION 1 : Un projet de recherche immersif dans le quotidien de l'organisation. ....	144
SECTION 2 : Le terrain de recherche et le choix des cas au sein de l'organisation. ....	160
SECTION 3 : Les méthodes de collecte et d'analyse des données de terrain. ....	171
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....</b>	<b>195</b>

<b>TROISIEME PARTIE RESULTATS EMPIRIQUES DE LA THESE.....</b>	<b>197</b>
INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE.....	197
<b>CHAPITRE 6 : L’incarnation de la RSE par les acteurs de l’entreprise et l’émergence de figures d’entrepreneurs de morale. ....</b>	<b>199</b>
SECTION 1 : Portraits de cheminot(e)s engagés pour la responsabilité de l’entreprise.	200
SECTION 2 : La dimension morale de la RSE pour les acteurs de la SNCF.....	230
<b>CHAPITRE 7 : Les campagnes morales et leurs effets sur la diffusion de la RSE: trois cas d’étude au sein de l’entreprise. ....</b>	<b>259</b>
SECTION 1 : Le « cas pauvreté », une campagne morale autour du dernier point d’accueil et solidarité de l’entreprise. ....	260
SECTION 2 : Le « cas biodiversité », les passes-à-poissons comme étendard d’une campagne morale pour la protection de l’environnement en milieu industriel.....	277
SECTION 3 : Le « cas économie circulaire », un enjeu « distribué » donnant lieu à d’autres formes de diffusion de la RSE. ....	302
SECTION 4 : Une lecture comparative des cas : différentes moralités, différentes campagnes morales et différents effets sur la diffusion de la RSE.....	325
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....	<b>337</b>
<b>QUATRIEME PARTIE DISCUSSIONS ET CONCLUSION.....</b>	<b>339</b>
<b>CHAPITRE 8 : La micro-RSE par l’entrepreneuriat de morale : apports et discussions. ....</b>	<b>341</b>
SECTION 1 : Synthèse des résultats empiriques.....	342
SECTION 2 : Discussions théoriques.....	346
SECTION 3 : Apports empiriques et managériaux. ....	360
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>365</b>
BIBLIOGRAPHIE .....	371
LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES .....	393

---

## INTRODUCTION GENERALE

---

*Prolégomènes : une page, une histoire, une thèse.*

*« La SNCF est une entreprise qui veut conserver son âme ; elle vit sur des valeurs qui ne sont pas celles d'une entreprise comme les autres, des valeurs pour lesquelles la rentabilité financière n'est pas le seul objectif de l'activité; le sentiment de rendre un service à la collectivité nationale joue un rôle extrêmement puissant et sert de ciment au corps social et de légitimation à son travail. Chacun veut conserver cela. »<sup>1</sup>*

Comme les premières notes d'une partition, ces premiers mots servent à donner le ton de ce qui a fait vibrer le cœur de ce travail de thèse (une métaphore musicale qui n'est pas si anodine, comme nous le verrons un peu plus tard). Nous les empruntons à Louis Gallois, président emblématique de la SNCF entre 1996 et 2006, certainement la décennie au cours de laquelle l'entreprise ferroviaire a connu les mutations les plus importantes de son histoire.

Avec ces quelques mots, l'essentiel est dit, avec justesse et clairvoyance, laissant deviner à qui sait lire entre les lignes, la grande singularité de cette entreprise, par son historique, et sa résilience, le poids du passé, des valeurs et de toutes les ambivalences qui sont les siennes dans un monde qui change à grande vitesse.

Nous ne nous sommes pas contentée de lire entre les lignes, nous nous sommes glissée entre les lignes, pour « passer de l'autre côté », celui qu'ont connu Louis Gallois et tous les cheminot(e)s d'hier et d'aujourd'hui.

Ce voyage exploratoire nous a emmenée jusqu'aux confins de l'univers fascinant de la SNCF, dont nous ne sommes revenue que six ans plus tard, enrichie et grandie de tout ce que nous y avons appris, de toutes celles et ceux que nous y avons rencontrés, et de tout ce que nous avons pu y entreprendre. En nous intéressant aux aspects de la responsabilité sociale de cette entreprise pas comme les autres, notre cheminement et notre positionnement ont évolué au fil des années : la curiosité s'est muée en intérêt, ce terrain inconnu est devenu de plus en plus familier, et la praticienne s'est transformée en chercheuse.

Ainsi, c'est *dans* cette entreprise spécifique, et *pour* cette entreprise spécifiquement, que ce travail de recherche a vu le jour, nourri chaque jour de l'expérience hors du commun qu'il nous a été donné de vivre, aux côtés d'hommes et de femmes animés de ces valeurs que nous décrit si justement Gallois.

---

<sup>1</sup> Gallois, L. (2005). SNCF: une définition moderne du service public. Entretien. *Le Débat*, (2), 63-75.

A notre tour de venir ajouter des lignes à toutes celles qui ont déjà été écrites sur cette entreprise si singulière, à commencer par cette introduction qui se propose de présenter plus en détail le contexte et le sujet de la thèse, et tous les éléments qui ont permis de structurer ces travaux sur le plan réflexif, méthodologique et empirique.

### *Le cadre de la thèse : la SNCF, l'univers fascinant d'une entreprise pas comme les autres.*

La réalité des particularismes de l'entreprise ferroviaire s'appréhende à travers son histoire d'entreprise de service public. Sous l'impulsion de la révolution industrielle dont le chemin de fer a été l'une des figures de proue, la culture de l'entreprise ferroviaire s'est construite dans une ambiance technicienne et progressiste, encensée par la fierté nationale entourant les progrès techniques accomplis. C'est dans cette culture de la technique que s'est forgée la « communauté des cheminot(e)s », soudée par une certaine nostalgie du temps de la vapeur et de ses héros anonymes qu'étaient les *gueules noires* de la traction (Ribeil, 1995), et partageant des mythes et des valeurs liés à cet âge d'or du rail et du service public.

Cet héritage se perçoit sous les traits persistants de deux spécificités majeures propres à la SNCF d'aujourd'hui : une identité individuelle et collective inscrite dans une dimension culturelle propre à l'activité ferroviaire, et l'omniprésence de la puissance étatique sous la forme d'un « État-patron dirigiste » (Thévenet, 1997).

D'un point de vue macro, cela se traduit par tout un ensemble de facteurs organisationnels, institutionnels, techniques, financiers, politiques, sociaux et culturels, qui viennent influencer les relations collectives et les logiques de prise de décision au sein de la SNCF, autant de facteurs qui ont contribué avec le temps, à imprégner son fonctionnement et son identité en tant qu'entreprise publique.

C'est ainsi que certaines caractéristiques organisationnelles - un centralisme décisionnel, une gouvernance pyramidale, et un fort corporatisme de ses membres – se sont développées pour assurer la fiabilité du système d'exploitation, et garantir une certaine stabilité sur le plan technique, mais aussi sur le plan social.

« L'armée plus la discipline », c'est ainsi que les cheminot(e)s ont coutume de décrire les rouages de leur entreprise, où l'individualité doit s'effacer pour atteindre collectivement l'objectif impérieux de « faire passer les trains ».

*« Voici un mécanicien qui monte dans sa machine. Sa lourde sacoche de cuir renferme une bonne demi-douzaine de kilos de fiches, de fascicules, de notes de service qui ont tout prévu à sa place. Grâce à ce viatique le voyage doit bien se passer. Et s'il y a un accroc, ce sont encore ces précieux documents - et non son imagination - qui l'aideront à en sortir. À tous les niveaux de la hiérarchie, voilà la règle du succès, le secret qui fait que, quoi qu'il arrive, les trains passent. »<sup>2</sup>*

Et en effet, à part l'armée peut-être, aucune entité publique ne témoigne d'un esprit de corps aussi puissant, favorisé par la taille et l'ancienneté du secteur, où le développement de règles et de comportements routiniers ont contribué à cristalliser cette forte identité professionnelle au sein de l'entreprise ferroviaire. C'est aussi parce que l'entreprise a longtemps mis à disposition de son personnel ses propres logements, ses propres écoles, ses coopératives d'achat de produits de consommation, son propre système de santé etc., que l'on dit souvent que le cheminot a deux familles : la sienne et le chemin de fer.

Cette corporation cheminote s'est renforcée dans l'adversité, générant d'importantes forces de résiliences face aux nombreuses restructurations du secteur, et les changements qu'elles entraînent inévitablement sur les plans économique, politique et sociétal (Chevandier, 2002).

Pourtant, comme les autres activités du secteur public traditionnellement contrôlées par l'Etat, le chemin de fer va connaître de profondes mutations, impulsées par un processus d'économisation et d'ouverture du trafic ferroviaire à l'échelle européenne.

Inéluctables, ces transformations tendent globalement à la redéfinition des secteurs traditionnellement attachés à la puissance étatique, avec une intensification de la régulation marchande dans ces secteurs, comme en témoignent l'ensemble des entreprises publiques privatisées ou en passe de l'être (EDF, GDF, France Télécom, La Poste, Renault, etc.).

La « mise en marché » du chemin de fer français impose à l'entreprise ferroviaire une logique de convergence vers le modèle de l'entreprise privée, l'obligeant à s'éloigner de certains principes et de certaines valeurs traditionnellement attachés au service public, qui ont façonné son histoire, sa culture et son évolution.

---

<sup>2</sup> Le Monde – Archives – *La liberté, à quel prix ?* par James Sarazin, 13 juillet 1981.

C'est une entreprise en crise tant sur le plan organisationnel que sur le plan identitaire, que décrit Michel Crozier à la fin des années 1980 :

*« La crise correspond à une difficulté pour les cheminots de continuer à fonctionner dans ce système. Ils le respectent, ils l'admirent, c'est leur vie, mais en même temps ils ne supportent plus ses aspects bureaucratiques. (...) Ils sont très individualistes, ils veulent leurs petites affaires, ils y tiennent, ils ont leur dignité. Ils ne peuvent pas admettre qu'on les commande comme des ouvriers du temps de « la Bête humaine » En même temps ils représentent une ressource forte pour la SNCF. Il y a parmi eux des gens de grande qualité qui ne demandent qu'à mieux faire. »<sup>3</sup>*

Malgré tout, subsiste un attachement aux valeurs historiques, qui s'exprime par la résilience de valeurs professionnelles liées aux exigences de l'emploi public (loyauté, intégrité, neutralité, exemplarité), et par la mise en avant de valeurs humaines (engagement, respect, sens de l'entraide et de la solidarité). Il y a donc une dimension morale propre à la fonction publique qui est devenue une part intégrante de l'identité et de la culture de l'entreprise ferroviaire, des valeurs partagées qui nourrissent un fort sentiment d'appartenance et d'identification chez les cheminot(e)s.

C'est cette forte ambivalence entre mutations et traditions, « entre inertie et changement » (Renaud, 2001), qui n'en finit pas d'alimenter les débats et les polémiques autour de la SNCF, concernant ses devoirs en tant qu'entreprise publique, les réformes nécessaires à sa modernisation, et tous les questionnements que cela entraîne sur l'évolution de sa place, de son rôle et de sa responsabilité envers la société.

### *L'intérêt du sujet de thèse : l'étude de la diffusion de la RSE à la SNCF.*

C'est donc dans cet univers ambivalent et si particulier du monde ferroviaire qu'a été mené ce travail de thèse, avec l'intention d'y étudier la façon dont se construisent et se diffusent les nouveaux préceptes liés à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Ce sont les spécificités liées tant à son statut d'entreprise publique, qu'à son ancrage sociétal et territorial, qui confèrent *de facto* à la SNCF une responsabilité importante à l'égard de la société, et qui en font un cas particulièrement intéressant sur le plan empirique au regard de l'intention de notre de recherche. Car l'avènement de la RSE dans les entreprises publiques a aussi apporté son lot de transformations teintées de paradoxes et d'ambiguïtés.

---

<sup>3</sup> Une interview de Michel Crozier pour le Nouvel Observateur, 29, 12-18 août 1988.

Bien que l'idée première de la RSE vise à décliner les principes du développement durable au niveau des intérêts privés, elle véhicule des valeurs pouvant faire écho à certaines considérations d'intérêt général traditionnellement garanties par la sphère publique, ce qui explique que l'Etat français a tôt fait de s'appropriier ces préceptes, et d'inciter les organisations publiques à entrer dans la démarche. Mais si cette nouvelle responsabilité peut s'inscrire dans la continuité de la mission d'intérêt général que les entreprises publiques ont toujours portée, elle implique aussi une nouvelle lecture de leur activité économique, sous le prisme d'objectifs sociaux mais aussi d'objectifs commerciaux.

Parce qu'elle intègre cette dimension économique, la RSE est à double tranchant pour l'organisation publique : elle peut lui permettre de trouver une forme de continuité de son rôle social et de certaines valeurs du service public tout en garantissant une croissance durable de l'entreprise, mais elle vient aussi conforter le dédoublement d'identité qui s'opère déjà dans le contexte d'ouverture des marchés et de mise en concurrence des secteurs publics.

Face à ces nombreux paradoxes, subsistent toujours des interrogations sur la manière dont l'entreprise publique va concrètement se saisir de la RSE (Charbonneau et Caron, 2009).

En tant que première entreprise publique de France, la SNCF a compté parmi les bons élèves dans l'application de cette nouvelle dynamique impulsée par l'Etat, et a été pionnière dans l'adoption et la mise en œuvre d'une démarche de RSE.

Par son activité de transport, l'entreprise ferroviaire a des arguments à faire valoir dans une société de plus en plus sensible aux exigences du développement durable, et qui va lui imposer des problématiques de cohésion sociétale et écologique de plus en plus prégnantes.

Parce qu'elle est présente sur l'ensemble du territoire national et dans le quotidien des citoyens, elle incarne l'entreprise publique française par excellence, qui se retrouve chroniquement sur la sellette des débats, tant dans l'opinion publique que dans les médias. Dans un monde où la mobilité est devenue un besoin vital pour se déplacer, étudier, travailler, se cultiver, l'entreprise ferroviaire fait l'objet de fortes attentes de la part d'une multitude de parties prenantes, et elle doit répondre à des besoins exprimés par la société et les territoires au sein desquels elle s'est ancrée.

Engagée à l'aube des années 2000, la démarche de RSE de la SNCF est un exemple intéressant d'une responsabilité qui essaye de conjuguer les valeurs identitaires de l'entreprise publique, avec les enjeux actuels de développement durable la rapprochant des entreprises du secteur privé.

Pour l'entreprise ferroviaire, la RSE est une opportunité qui peut lui permettre d'atteindre ses impératifs de modernisation, tout en conservant certaines valeurs proches de celles du service public, et ainsi de concilier des objectifs parfois antagoniques entre tradition et mutation.

Toutefois, l'adoption d'une telle démarche n'est pas si évidente, car elle s'accompagne de nouveaux enjeux pour l'entreprise publique, notamment en termes d'intégration et de transformations dans les pratiques et les routines de l'organisation. Et si la RSE est désormais intégrée dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise ferroviaire, celle-ci n'est pas sans rencontrer des difficultés pour sa diffusion et son opérationnalisation.

Notre projet de thèse, s'est construit autour d'un postulat et d'un objectif.

Le constat connu de l'entreprise était celui d'une déconnexion entre le niveau d'impulsion (la direction) et les niveaux de l'application de la RSE (les acteurs du terrain), et donc d'une difficulté persistante à diffuser la démarche de façon verticale et descendante (de la direction vers le terrain). De notre côté, quelques années d'expérience dans l'entreprise nous avaient révélé l'existence de nombreuses initiatives localisées, portées par des acteurs de terrain engagés plus ou moins officiellement dans cette démarche de RSE.

Nous avons donc entamé les travaux de recherche avec l'objectif d'observer cette RSE du terrain, celle qui est réellement appliquée par les cheminot(e)s, afin d'essayer d'identifier par quels cheminements elle se diffuse au sein l'organisation.

Les perspectives attendues des travaux empiriques présentaient alors deux intérêts principaux pour la SNCF: 1) mettre en lumière les pratiques de RSE existantes sur le terrain, et ainsi restaurer la visibilité ayant tendance à manquer à la direction dans ses missions d'animation et de diffusion de la démarche au sein de l'entreprise ; 2) identifier les acteurs, les collectifs, les dynamiques internes et/ou externes participant à la diffusion de la RSE dans toutes les composantes de l'organisation.

Sur le plan académique, nous proposons de contribuer aux recherches multi-niveaux de l'intégration d'une stratégie, en tenant compte des particularités de l'entreprise ferroviaire – au niveau macro dans son lien avec la société, mais aussi au niveau micro avec les valeurs partagées par la communauté cheminote – afin d'améliorer la compréhension des dynamiques individuelles et collectives pouvant influencer la diffusion de la RSE dans le contexte spécifique de cette entreprise publique.

## *Le cadre théorique général : une approche interactionniste de la RSE dans le contexte particulier de l'entreprise publique, ancrée à la société.*

Comment en arrive-t-on à mobiliser le courant de pensée interactionniste, et plus précisément les travaux de Howard Becker (1963, 1982) pour étudier la diffusion de la RSE dans le contexte particulier d'une entreprise publique, ancrée à la société ?

La responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société est une idée ancienne, qui est au cœur des discussions entre praticiens et académiciens depuis plus d'un demi-siècle, avec comme préoccupation majeure pour les premiers, de réussir à faire accepter ce nouveau paradigme aux seconds. Depuis quelques années, la RSE attire l'attention croissante des entreprises, de la société civile et des gouvernements du monde entier, ce qui s'est traduit dans le monde académique par un essor exponentiel de la littérature spécialisée dans ce domaine de recherche (Acquier et Aggeri, 2007).

On assiste à une prise de conscience collective sur les impacts négatifs que la performance économique peut avoir sur la société: destruction de l'environnement, insécurité dans le travail, discrimination vis-à-vis de certains groupes sociaux, etc. (Buccholz, 1996).

Evoquer la responsabilité de l'entreprise est un moyen de lui imposer un effort de repositionnement des valeurs et de l'éthique au cœur de son activité (Joyner & Payne, 2002).

La doctrine de la RSE permet ainsi de poser un regard nouveau « *sur le monde économique et ses relations avec des valeurs plus spirituelles et morales* » (Paul Lee, 2008 :57).

Ce champ de recherche est le fruit d'un pluralisme disciplinaire, faisant se croiser différents courants de pensées politiques, organisationnels ou cognitifs, diverses sources d'inspiration philosophiques, morales et culturelles, ce qui explique que la RSE fédère aujourd'hui une très grande variété d'approches (Derumez, Grimand et Schäfer, 2014).

Son étendue peut aussi varier selon les époques, selon les attentes et les forces de pression à l'œuvre dans les sociétés civiles, et la réponse peut également être différente selon les catégories d'individus concernées (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). C'est parce qu'elle autorise un large panel d'interprétations et de compréhensions, que certains qualifient la RSE de « concept caméléon » (Gutsatz, 1983 dans Boiral & Croteau, 2004).

Ce caractère polymorphe de la RSE qui continue d'alimenter de nombreuses controverses sur la nature et les contours de ses préceptes, et ce qu'ils impliquent dans les relations entre l'entreprise et la société.

Car toutes les sociétés ne se ressemblent pas, que ce soit sur le plan des valeurs, de la culture, mais aussi en termes de vision sociale et de répartition des rôles entre les sphères économique, politique ou étatique. Ainsi, l'acceptation de la RSE est nécessairement influencée par différents facteurs contextuels, notamment l'environnement institutionnel et normatif plus ou moins contraignant (Gendron, 2006), mais aussi les particularités économiques, sociales, environnementales et culturelles propres à chaque pays.

Cela explique que la traduction de la RSE ait donné lieu à des approches et des pratiques différenciées selon les pays où elle s'est ancrée (Martinet et Payaud, 2008). Par exemple, le modèle américain libéral des années 1950, terreau d'origine de la « *Corporate Social Responsibility* » (CSR) n'est pas du tout le même que le modèle français, traditionnellement attaché au rôle de régulation sociale et économique de « l'Etat-providence ».

Rajoutons qu'à l'intérieur d'un même pays, toutes les entreprises n'ont pas la même histoire et la même relation avec la société. Ces différences peuvent découler de spécificités sectorielles, certaines entreprises étant plus exposées médiatiquement du fait de la nature de leur activité (Brammer et Pavelin, 2005; Pigeyre *et al.*, 2005), par la visibilité de leurs impacts environnementaux (Allouche *et al.*, 2005) ou encore sociaux (Descolonges et Saincy, 2004).

Enfin, il peut y avoir des spécificités organisationnelles qui vont différencier les entreprises d'un même secteur, et qui vont *a fortiori* distinguer leur approche de la responsabilité sociale. Si certains comme Frederick (1994) affirment que le pouvoir (économique, financier, technologique...) implique la responsabilité, toutes les entreprises ne détiennent pas le même pouvoir en termes de capital, de croissance, ou d'innovation. Elles n'ont pas toutes le même mode de gestion, les mêmes contraintes, ni la même capacité d'action selon leur dépendance plus ou moins forte avec les institutions notamment étatiques (nationalisation, régulation-dérégulation, privatisation des services publics etc.).

En tant que personne morale, l'entreprise va aussi avoir son identité propre, forgée par les particularités inhérentes à son histoire et à sa culture, et qui peuvent se traduire par certaines valeurs et croyances partagées par ses salariés.

On trouve notamment ce type de particularismes organisationnels dans les grandes entreprises publiques, qui ont gardé un lien rapproché avec la puissance étatique, et qui ont conservé des valeurs si prégnantes qu'elles rayonnent jusqu'à l'extérieur des murs de l'organisation, déterminant fortement ce qu'on attend d'elles dans la société.

Se posent ainsi certaines interrogations sur la façon dont la RSE est appréhendée dans ces entreprises publiques, ou issues du service public (Rousseau 2008), qui ont toujours joué, au nom de l'intérêt général, un rôle particulier dans l'interface avec la société. Car elles peuvent présenter des spécificités à la fois au niveau macro dans leur mode de gestion et leur dépendance avec l'Etat, mais aussi au niveau micro avec des salariés qui partagent généralement un statut spécifique, et certaines valeurs rattachées au concept de service public. La compréhension du construit et du déploiement de la RSE dans ces entreprises suppose donc de prendre en compte ces particularismes, à la fois dans leur dimension organisationnelle et dans leur dimension individuelle. Or, il semble que ces deux dimensions ont souvent tendance à être considérées de manière isolée (Marais, 2008), c'est du moins ce qui ressort de la littérature qui traite des différents niveaux d'analyse de la RSE.

Deux grandes tendances se dégagent de la trajectoire conceptuelle de la RSE : longtemps ancrée théoriquement au niveau macro-social et macro-organisationnel, elle tend à s'intéresser de plus en plus à la dimension individuelle et aux micro-propriétés de la responsabilité.

A l'origine, la RSE est proposée théoriquement comme une déclinaison de macro-principes qui instituent une forme de contrôle social de la société sur l'entreprise. Cela a donné lieu à un foisonnement doctrinal de travaux de modélisation et de rationalisation du concept, où l'entreprise est la principale unité d'analyse.

Toutefois, en restant orientées sous un « focus macro » (Frederick, 2008), ces propositions d'une approche théorique globale de la RSE n'ont pas toujours pris soin d'intégrer l'étude de sa mise en œuvre à l'intérieur de l'organisation, depuis la gouvernance de l'entreprise jusqu'aux pratiques individuelles des acteurs qui la composent.

Ces questions longtemps restées en suspens, ont récemment ouvert de nouvelles perspectives de recherche en RSE, et notamment toute la dimension individuelle de cette responsabilité sous l'angle de la perception et du rôle des acteurs de l'entreprise dans la construction, la diffusion et l'application de la RSE. De plus en plus de travaux vont alors s'intéresser aux comportements et aux facteurs individuels, qui peuvent intervenir dans les prises de décision et le déroulement de la démarche RSE de l'entreprise.

L'engouement pour ces nouvelles problématiques va se traduire par un foisonnement de travaux s'intéressant au lien entre la RSE et l'individu, et aboutir à la naissance du courant de recherche sur la « micro-RSE » (*micro CSR*).

Cet ancrage « micro » nous a paru adapté à notre problématique de recherche, qui choisit de prendre en compte les spécificités et le rôle des acteurs de l'entreprise, dans la diffusion et l'application de la démarche de RSE au sein d'une entreprise publique. Toutefois, pour dépasser le clivage micro-macro qui marque assez fortement le champ de recherche de la RSE, il nous a fallu nous orienter vers des approches permettant de prendre en compte les articulations générées par ces phénomènes complexes entre ces différents niveaux.

Bien qu'il existe des travaux de modélisations multi-niveaux de la RSE (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012), ils appréhendent généralement ces interactions micro-macro de façon descendante - de l'organisation vers les individus – mais plus rarement à partir des acteurs eux-mêmes - des individus vers l'organisation.

D'autres travaux se revendiquant d'une démarche interactionniste, ont toutefois réussi à mettre en lumière des phénomènes de RSE émergents, et le rôle de certaines figures individuelles dans ces phénomènes. L'interactionnisme symbolique offre ainsi des grilles de lecture micro-macro intéressantes pour comprendre le rôle des individus dans des systèmes plus vastes, et pour approfondir l'étude de la RSE dans des dynamiques qui ne sont pas seulement descendantes, mais aussi ascendantes.

Voilà comment nous sommes arrivée à la porte de l'interactionnisme symbolique, et plus précisément, au cadre théorique de « l'entrepreneur de morale » que nous empruntons à Howard Becker (1963) pour explorer ces dynamiques ascendantes micro-macro.

Pour l'anecdote, Becker était musicien avant d'être chercheur et c'est dans cet univers musical (rappelant la métaphore que nous utilisons naïvement dans les premières lignes de cette introduction) qu'il a commencé à s'intéresser aux individus et à leurs interactions, dans des contextes donnés.

La notion d'entrepreneur de morale que Becker développe dans *Outsiders* (1963, 1985) traite de la moralité et des valeurs comme moteur de l'action de certains acteurs individuels, qui se manifestent sous la forme de « croisades morales » visant à transformer les systèmes ou les structures sociales auxquels ils appartiennent.

Ce cadre théorique nous a semblé pertinent pour étudier la diffusion de la RSE dans l'organisation qui est l'objet de notre recherche, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, l'entreprise ferroviaire fait montre de particularismes culturels et moraux, qui se retrouvent dans les valeurs partagées par les salariés. C'est aussi une entreprise publique qui subit de fortes transformations car elle doit progressivement ouvrir son activité à la concurrence.

Cela l'oblige parfois à s'éloigner de ses valeurs traditionnelles, ce qui peut expliquer l'émergence de comportements individuels d'entrepreneuriat de morale au sein de l'organisation. Cette approche originale de la RSE nous permet d'appréhender la responsabilité de l'entreprise publique telle qu'elle est influencée par la responsabilité de ses membres, et la dimension *bottom-up* de ces phénomènes qui peut révéler la capacité des individus à changer l'organisation.

### *Les questions de la recherche et les contributions attendues.*

La démarche fondatrice de cette thèse consiste donc à explorer les relations entre la RSE individuelle – le niveau micro – et la responsabilité organisationnelle – le niveau macro – dans les contextes particuliers d'une organisation publique.

Elle repose sur une question principale de recherche qui a constitué le fil rouge de nos réflexions et de nos observations tout au long des travaux de la thèse :

***Comment s'articulent les niveaux micro et macro dans la diffusion de la RSE, au sein d'une entreprise publique ancrée à la société ?***

Dès le départ, l'objectif premier de cette recherche a été d'étudier les interactions générées par la diffusion de la RSE entre différents niveaux d'action et de décision : le global et le local, la direction et l'opérationnel, le dessus et le dessous du « plafond de verre », et comment des « passages » se forment ou se ferment entre ces différents niveaux.

Au-delà d'une simple intégration multi-niveaux, notre approche théorique et empirique vise à étudier plus particulièrement ces articulations micro-macro dans des dynamiques qui ne sont pas uniquement « descendantes », avec l'idée que les acteurs de l'entreprise et leurs valeurs jouent un rôle structurant dans la diffusion de cette démarche responsable.

En inscrivant nos travaux dans une approche interactionniste, nous proposons d'appréhender ces phénomènes organisationnels dans une approche ascendante, proposant ainsi une compréhension nouvelle au champ de la micro-RSE, et une contribution originale à ce champ de recherche du point de vue de la recherche en gestion.

Nous mobilisons le cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale, pour montrer que certaines figures individuelles peuvent influencer la démarche de RSE globale, dans la façon dont elle va se diffuser et s'appliquer dans l'organisation, voire même en dehors de ses murs.

Cela nous amène une série de trois sous-questions de recherche :

*1) Qu'est ce qui favorise l'émergence des comportements d'entrepreneurs de morale en matière de RSE ?*

Notre recherche vise à améliorer la compréhension de ce qui fonde l'engagement individuel des acteurs, en tenant compte des éléments de contexte organisationnels qui entourent leur vécu, leur expérience, leur perception et leurs actions.

Pour apporter des éléments de réponse, nous avons mené nos travaux le plus près possible des acteurs de l'organisation, afin de pouvoir comprendre en quoi certaines valeurs propres à la culture de l'entreprise vont influencer la construction de leur engagement et certaines de leurs actions en matière de RSE. Cela nous a permis d'identifier des cheminot(e)s particulièrement engagé(e)s qui font figure d'entrepreneurs de morale dans le rayonnement qu'ils donnent à leurs valeurs et à leurs convictions, pour mener des actions responsables en connexion avec les valeurs de leur entreprise, ou en réaction à des tensions dans l'évolution de ces valeurs.

Sous ce prisme théorique original, nous espérons apporter une contribution au champ de la micro-RSE, en venant combler le manque de connaissance des facteurs individuels de la RSE.

*2) De quelle(s) façon(s) ces différentes formes d'entrepreneuriat de morale vont influencer la trajectoire de la diffusion de la RSE ?*

Nous observons comment certains acteurs engagés mènent des initiatives responsables dans l'organisation, et les interférences que leurs « campagnes morales » vont avoir sur la diffusion (verticale et descendante) de la démarche RSE

A travers l'étude comparative de trois cas encadrés dans l'organisation, nous avons déterminé que la diffusion de la RSE peut suivre différentes trajectoires, qui vont passer ou non le « plafond de verre », selon les spécificités des enjeux et des contextes organisationnels.

Nos travaux vont s'attacher à cerner les différents mécanismes à l'œuvre dans les dynamiques de diffusion de la RSE, et plus particulièrement ceux qui sont actionnés dans une logique ascendante, à partir de ces acteurs et de leurs interactions, révélant leur capacité à aiguiller la trajectoire de la démarche de RSE, et plus largement à influencer (ou non) l'entreprise.

Le cadre de l'entrepreneuriat de morale nous permet de caractériser différentes trajectoires ascendantes de diffusion de la RSE.

*3) Quelle est l'influence des particularismes de l'entreprise publique sur les contextes et les spécificités de la diffusion de la RSE ?*

Notre recherche prend le parti de s'intéresser aux individus de façon contextualisée, en les observant tels qu'ils sont intégrés dans l'entreprise, et en replaçant l'entreprise telle qu'elle est elle-même également ancrée les territoires et la société.

En étudiant différentes formes d'entrepreneuriat de morale, nous avons déterminé que la diffusion de la RSE peut suivre différentes trajectoires, en lien avec différentes logiques propres au contexte et à la culture de l'organisation publique, ancrée à la société.

Alors qu'à la RSE se greffent désormais de nombreux concepts (entreprise citoyenne, éthique des affaires, innovation durable etc.), l'entreprise est de plus en plus appréhendée comme une institution sociale dont les activités s'inscrivent dans la vie de la cité et des citoyens, ce qui confirme tout l'intérêt du cas SNCF pour son ancrage si particulier à la société.

Afin de traiter et d'articuler les différentes questions de recherche précédemment explicitées, cette thèse sera structurée en quatre parties, qui suivront un cheminement somme toute assez classique, en détaillant les aspects théoriques, empiriques et méthodologiques de nos travaux.

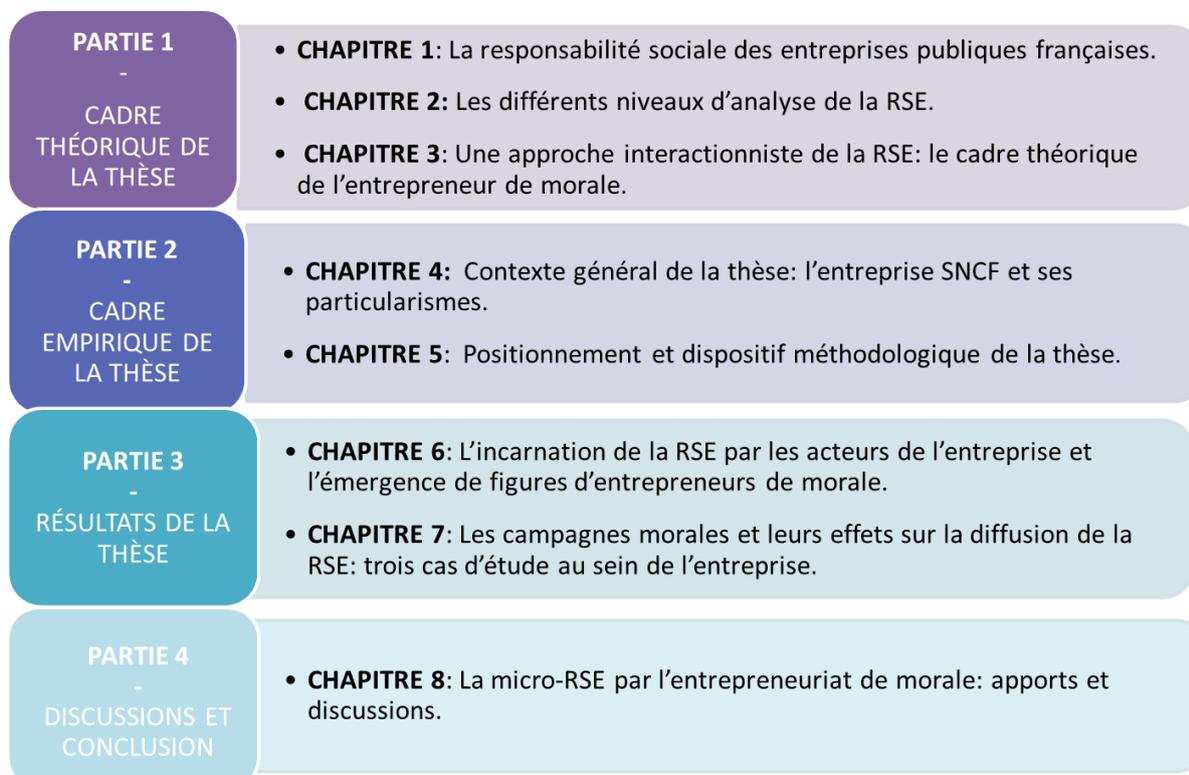
Le cadre théorique d'ensemble sera détaillé dans une première partie, qui nous permettra de positionner nos travaux sur le plan académique, de montrer les différentes dimensions de notre problématique, et de mettre en exergue les enjeux à prendre en compte dans le cas d'une organisation publique comme celle qui fait l'objet de notre étude.

A partir des demandes faites par l'entreprise, des tensions et des difficultés qui ont marqué le déroulement du terrain, une deuxième partie se propose d'exposer les aspects méthodologiques de notre positionnement et de nos observations dans l'entreprise, ainsi que la construction et l'étude des trois cas encadrés, qui constituent le cœur empirique de nos travaux.

Une troisième partie nous permettra d'analyser tout ce qu'a permis de révéler notre terrain de recherche, à travers les acteurs eux-mêmes, puis dans chacun des cas qui donne à voir différents types d'entrepreneuriat de morale, et différentes trajectoires de diffusion de la RSE en lien avec les logiques spécifiques propres à l'entreprise ferroviaire.

Une quatrième et dernière partie permettra de synthétiser nos résultats, de préciser nos contributions et de les discuter en fonction de la revue de littérature et des contributions attendues.

**Figure 1** - Architecture générale de la thèse.



---

## PREMIERE PARTIE

### LE CADRE THEORIQUE DE LA THESE

---

#### INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Les réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont émergé à partir du moment où les activités économiques ont généré de multiples externalités négatives (pollution, chômage, pauvreté, insécurité, etc.), rendant les entreprises débitrices de certaines obligations morales à l'égard de l'ensemble de la société.

Les fondements théoriques de la RSE se sont donc édifiés avec l'idée de sceller un lien vertueux entre l'entreprise et la société, et de l'imposer dans le monde des affaires (Bowen, 1953; Davis, 1960, 1973; Frederick, 1960; Preston & Post, 1975).

Depuis, l'encastrement dans les transformations de l'économie et de la société, l'importance des considérations éthiques, la question de la latitude discrétionnaire des dirigeants, celle de l'instrumentation et de la diffusion continuent d'irriguer la réflexion théorique sur la RSE.

Il s'agit toujours de tendre à la formalisation d'un « contrat moral » entre l'entreprise et la société (Pesqueux, Biefnot, 2002), visant à faire adopter et diffuser par les entreprises de nouvelles normes et de nouvelles pratiques qualifiées de responsables, dans un environnement social donné.

En s'intéressant à des phénomènes se situant à l'interface entre l'entreprise et la société, la RSE se distingue des autres concepts de sciences de gestion par son caractère intrinsèquement pluraliste, qui lui fait recouvrir des thématiques et des problématiques très diversifiées : relations sociales, conditions de travail, protection de l'environnement, développement durable, citoyenneté, etc. C'est la particularité de ce « concept-phare » (Diawara et Lavallée, 2014) de questionner et de repenser les interactions entre l'entreprise et son environnement sociétal, éthique et écologique.

Le champ de la RSE s'est ainsi construit « *au croisement de multiples sources d'inspiration théoriques, de différentes traditions culturelles, donnant lieu à une grande variété d'approches* » (Derumez, Grimand et Schäfer, 2014, p.134), ce qui continue d'alimenter de nombreuses controverses sur la nature et les contours des principes de la RSE, et sur ce qu'ils impliquent dans les relations entre l'entreprise et la société. S'il est certain que l'entreprise

comme la société sont en continuelle évolution, tout comme les enjeux et les interactions qui se cristallisent dans l'interface entre ces deux entités, la RSE peut être appréhendée comme le « *produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux* » (Gond et Igalens, p. 56).

Si la responsabilité sociale traite de phénomènes se situant à l'interface entre l'entreprise et la société, toutes les sociétés ne se ressemblent pas sur le plan des valeurs, de la culture et des attentes à l'égard de la sphère économique ou encore du rôle de l'Etat dans cette relation.

Cela explique que les modèles et les pratiques de RSE se soient ancrés différemment d'un pays à l'autre. Par exemple, le contexte français n'est pas le même que le contexte anglo-saxon où les préceptes de RSE ont vu le jour, notamment parce qu'il est marqué par une certaine conception de l'entreprise et de son rôle dans la société, lui reconnaissant des objectifs rationnels autres que celui du profit, et par un attachement traditionnel au rôle d'impulsion et de régulation sociale de l'Etat.

Et même au sein d'un même environnement social, toutes les entreprises n'ont pas la même relation avec la société, certaines d'entre elles y ont un ancrage très ancien et très fort, comme c'est notamment le cas des grandes entreprises publiques.

A ce titre, certains auteurs comme Delpuech (2014) déplorent que les travaux en sciences de gestion qui s'intéressent à la RSE, ne prennent pas davantage en compte un des particularismes du secteur économique en France, qui est d'avoir longtemps reposé sur de puissantes entreprises publiques (EDF, GDF, La Poste, la SNCF, France Telecom etc.). D'autant qu'à l'instar de la RSE, la notion de service public a été imaginée comme un mode de régulation du monde économique visant à interroger le rapport entre l'entreprise et la société au nom de l'intérêt général. Ainsi la responsabilité des entreprises publiques ou issues du service public et leur engagement dans des démarches de développement durable ou de RSE, n'est pas sans susciter certaines interrogations (Rousseau 2008).

Dans cette vision particulière de l'interface entre l'entreprise et la société, on peut se demander comment la RSE se construit socialement, le rôle structurant que vont jouer la culture organisationnelle et l'ancrage territorial dans les dynamiques de son déploiement.

La vision à dominance utilitariste qui a permis de dessiner les contours conceptuels de la RSE peut paraître inadaptée dans le cas d'organisations ne poursuivant pas la quête d'avantages compétitifs supplémentaires ou de nouveaux marchés.

Il paraît donc nécessaire de se tourner vers une conception de la RSE plus adaptée aux caractéristiques et aux valeurs des organisations publiques (Dondeyne, 2014). Car ces organisations ont des spécificités au niveau macro (règlementation, mise en concurrence, présence étatique, pressions locales etc.), mais aussi au niveau micro à travers les représentations cognitives et culturelles de leurs membres, qui cimentent fortement leur identité autour des valeurs attachées à la notion de service public.

Le déploiement d'une démarche RSE dans une entreprise de la sphère publique va ainsi mettre en interactions ou en tensions des logiques spécifiques, elles-mêmes relayées, traduites et gérées par des acteurs organisationnels aux valeurs et au statut particulier.

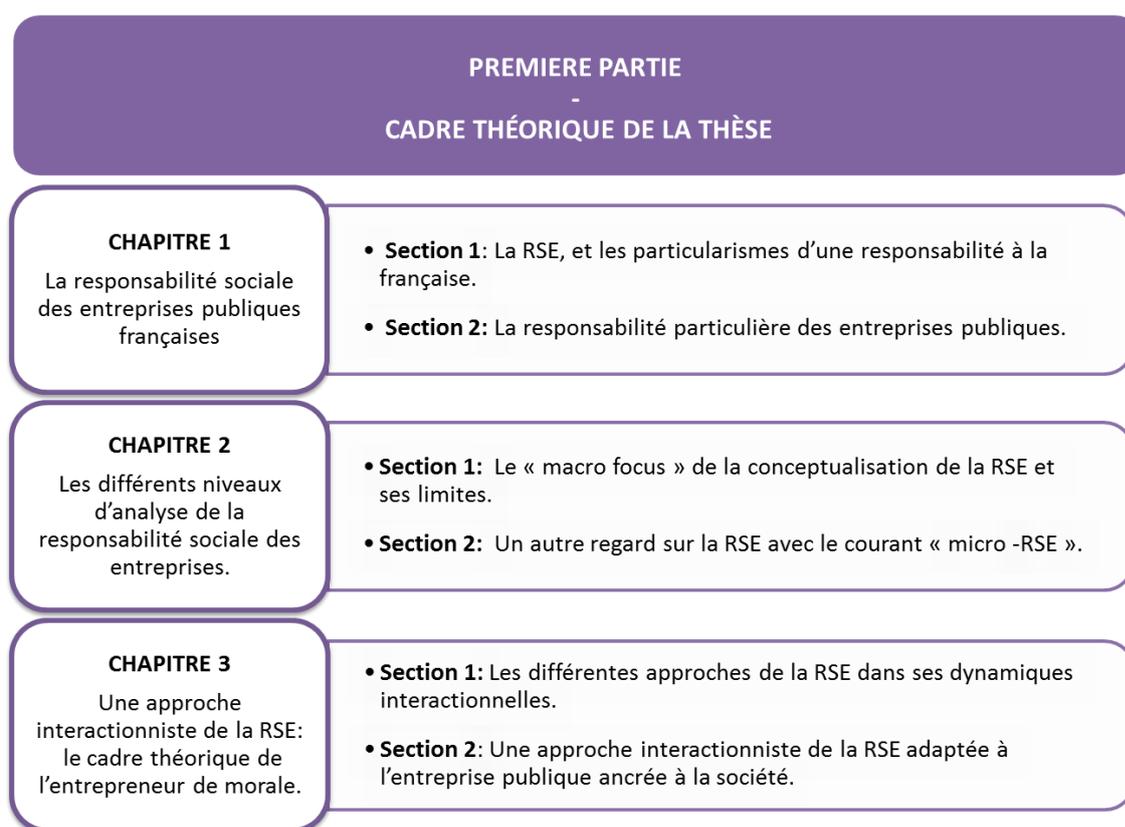
S'intéresser à la façon dont la RSE va s'appliquer spécifiquement dans ces organisations suppose donc de tenir compte du poids du facteur humain, et de la capacité de ces acteurs à se saisir de ces démarches et à les transformer en se les appropriant, ce que l'approche instrumentale dominant le champ de la RSE a eu tendance à sous-estimer (Gond, 2009).

Or les particularités de l'entreprise publique et de ses acteurs peuvent laisser supposer que l'appropriation de la RSE peut prendre des formes particulières et provoquer des effets émergents inattendus, sous l'influence des contextes, des ancrages et des valeurs propres à ces organisations. Dans ces entreprises publiques encore plus que dans les autres, il semble donc important de prendre en compte le rôle des responsabilités individuelles dans la construction de la responsabilité organisationnelle, pourtant il semble que ces deux dimensions – individuelle et organisationnelle - aient eu tendance à être considérées indépendamment l'une de l'autre (Marais, 2008).

Si comme d'autres domaines de la recherche en gestion, le champ de la RSE a repris cette distinction entre le niveau « macro » où se jouent les dynamiques économiques et sociétales globales, et le niveau « micro » qui concerne l'action des individus, des discussions académiques récentes tendent de plus en plus vers l'idée de sortir de la dissociation ou de l'opposition entre ces deux niveaux d'analyse, afin de parvenir à les combiner et à les articuler entre eux (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis, Boyd, Pierce, & Short, 2011 ; Aguinis et Glavas, 2012). Dans ce sillage, nous avons exploré la littérature nous permettant d'appréhender les interactions entre les niveaux micro et macro dans l'adoption et la diffusion de la RSE dans les contextes particuliers des entreprises publiques, ancrées à la société.

Après avoir rappelé les particularismes attachés aux principes de la RSE dans le modèle français, et plus particulièrement dans les grandes entreprises publiques qui le caractérisent (Chapitre 1), notre revue de littérature revient sur l'évolution du traitement des différents niveaux d'analyse de la RSE (Chapitre 2), avant d'envisager les leviers théoriques permettant de dépasser les clivages micro-macro dans une approche interactionniste de ces phénomènes (Chapitre 3).

**Figure 2** - Plan de la première partie : la cadre théorique de la thèse.



# CHAPITRE 1 : LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES PUBLIQUES FRANCAISES.

## Introduction du Chapitre 1

De nombreux écrits situent les origines théoriques de la RSE aux Etats-Unis autour des années 1950, et plus précisément dans les travaux de l'économiste américain Bowen (1953) qui a reconnu aux dirigeants d'entreprises des obligations morales à l'égard de la société.

A partir de ces fondements conceptuels se sont nourries des décennies de discussions qui ont permis à la RSE de s'exporter et de se développer sous des approches différenciées selon les pays (Martinet et Payaud, 2008). La nature polymorphe de ce concept implique de tenir compte des « racines à la fois culturelles et idéologiques de la RSE, ancrant les pratiques des pays dans des modèles relativement différents. » (Derumez et Grimand, 2010, p.2).

A ce titre, les modèles français et anglo-saxon donnent deux lectures assez différentes de la RSE, ainsi que le soulignent Capron et Gray (2000). Contrairement au modèle américain libéral qui a donné naissance au concept de « *Corporate Social Responsibility* » (CSR), la France est attachée à une certaine vision du rôle et de l'intervention de l'Etat comme régulateur économique et social, au nom du bien commun et de l'intérêt général.

Cela engendre une différence de conception à l'égard de l'entreprise, de ses objectifs et de son rôle dans la société, en témoigne par exemple l'existence d'organisations non orientées sur le profit (mutuelles, coopératives, associations etc.), et le fait que le secteur économique français a longtemps reposé sur de puissantes entreprises publiques (EDF, GDF, La Poste, la SNCF, France Telecom etc.). Prolongement de la puissance et de l'exemplarité étatique, ces entreprises publiques ont d'ailleurs été parmi les premières à s'approprier les principes de développement durable et à afficher leur engagement en matière de RSE (Delpuech, 2014).

Ainsi, loin d'être un concept générique, la RSE prend la coloration idéologique et culturelle du pays de sa traduction, et se matérialise par des stratégies et des pratiques propres à chaque entreprise, ce qui rappelle toute l'importance de la contextualisation de la RSE comme l'ont déjà souligné Acquier et al. (2011).

Ce premier chapitre propose un travail de contextualisation de la RSE à double entrée : si le concept semble pouvoir s'appliquer à toutes les organisations, y compris l'entreprise publique, il est utile de revenir sur les contours de cette responsabilité adaptée au contexte

français (Section 1), avant d'envisager les modalités de son application dans les entreprises de la sphère publique en tenant compte de leurs fortes spécificités, tout comme des difficultés et des enjeux que cela peut leur poser (Section 2).

## **SECTION 1 : La RSE, et les particularismes d'une responsabilité à la française.**

Près d'un demi-siècle après sa naissance outre Atlantique, la RSE s'impose en Europe et en France à partir des années 2000, une conversion relativement tardive qui s'est effectuée par étapes successives pour s'adapter à la coloration particulière du pays et des entreprises françaises. Il convient d'examiner la place de ce concept dans le paysage français en revenant sur les grandes lignes de son évolution, de son adaptation et de son institutionnalisation, afin de mieux cerner les particularismes qui caractérisent la façon dont la RSE est appréhendée et impulsée en France, et notamment l'importance donnée à la dimension publique.

### *1.1. De CSR à RSE, évolution et adaptation d'un concept au cas français.*

Souvent utilisés indifféremment, les concepts de « CSR » et de « RSE » sont proches dans leur signification et dans leurs fondements théoriques, mais ils font néanmoins référence à des modèles économiques sinon opposés, tout du moins différents.

#### *1.1.1. La RSE ou l'importation du concept américain « CSR ».*

Il est généralement admis que c'est Bowen qui a introduit le concept de responsabilité sociale des entreprises dans le domaine des sciences de gestion avec son fameux ouvrage "*Social Responsibilities of the Businessman*" publié en 1953. A partir de là, cette notion s'est répandue dans la littérature anglo-saxonne sous diverses appellations (*Business Ethics, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship*).

Longtemps considéré comme une « curiosité américaine » (Pasquero, 2013), le concept n'arrive sur le continent européen qu'au tournant des années 2000, revitalisé par la publication du « Livre Vert de la Commission européenne » (2001).

Cette conversion tardive vient couronner de longues réflexions déjà en cours sur le sujet à la Commission, notamment sous la présidence de Jacques Delors (1971) qui a diligenté divers travaux universitaires ou institutionnels en France puis à Bruxelles. Parallèlement, les préceptes du développement durable en pleine montée sous l'impulsion de l'ONU et du rapport Brundtland (1987) lui donnent l'assise philosophique qui lui manquait.

Déjà en s'européanisant, le concept évolue, et semble s'élargir en donnant par exemple plus d'importance aux relations de travail que dans la version anglo-saxonne.

C'est ainsi que les thématiques du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises vont s'imposer en France à partir des années 2000, et connaître un essor auprès d'un nombre de plus en plus important d'acteurs et de parties prenantes du monde économique, social et politique (Igalens, Joras, 2002). Le contexte d'alors y est pour beaucoup : vagues de suicides en 2008 et 2009 à France Telecom notamment, la tenue du Grenelle II de l'environnement l'année suivante, et puis l'effondrement d'un immeuble du secteur textile au Bangladesh en décembre 2013 causant plus d'un millier de morts, et révélant l'irresponsabilité de certaines entreprises françaises (Traon, 2015).

En 2007, le ministère français de l'écologie présente la RSE comme la déclinaison à échelle de l'entreprise, des préceptes du développement durable tels qu'ils ont été érigés sur la scène internationale par le Sommet de la Terre de 1992, et définis comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* » (Ferrone et al., 2001 ; Mancebo, 2010).

Bien que les deux concepts sont souvent confondus et cités alternativement l'un pour l'autre, les entreprises communiquent aussi bien autour de la notion de RSE qu'en déclinant les préceptes du développement durable dans leur stratégie. Cette conception de la RSE comme du « développement durable appliqué » à l'entreprise est spécifique à la France, bien qu'elle puise ses racines et sa substance dans le concept originel de « *CSR* ». Les deux notions restent très proches dans leur signification en induisant qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa performance économique et financière, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

D'ailleurs, en matière de RSE, la majorité des termes et expressions sont des traductions littérales des expressions anglo-saxonnes, et l'appellation « Responsabilité Sociale des Entreprises » est elle-même la traduction française de « *Corporate Social Responsibility* ».

Au-delà de leur similitudes littérales, ce qui rapproche les concepts de RSE et de *CSR*, c'est la dimension éthique et morale de la responsabilité, notamment à travers le terme *responsibility*

qui peut être traduit par « obligations » ou « engagements » ou même « devoirs », et ainsi donner une même coloration morale liée à la raison (en latin *respondere* s'applique d'ailleurs à celui qui réfléchit, qui pèse les conséquences de ses actes, qui se conduit en personne raisonnable.) Si RSE et CSR partagent cette dimension morale et éthique de la responsabilité de l'entreprise, ces deux concepts ont aussi leurs différences.

### *1.1.2. La RSE, une lecture différente de la responsabilité de l'entreprise.*

Bien que souvent utilisés indifféremment, les termes RSE et CSR sont deux concepts qui font référence à des modèles sociaux et économiques différents.

Les travaux fondateurs de Bowen (1953) se sont attachés à discuter « *les conditions qui permettraient de faire de la Responsabilité Sociale un outil de régulation effectif de l'économie américaine* » (Aggeri et Godard, 2006 :13), dans l'idée de résoudre les problèmes économiques et sociaux des États-Unis en période d'après-guerre.

Rappelons que le modèle anglo-saxon prend ses racines dans la doctrine sociale de l'église et des actions philanthropiques - Acquier et Aggeri (2007) ont d'ailleurs observé une importante interpénétration entre les discours analysés par Bowen et ceux de l'éthique religieuse - ce qui explique que les entreprises se voient conférer une responsabilité assez large, notamment envers les communautés.

Le modèle français quant à lui, s'inscrit dans une culture du bilan social qui place les préoccupations internes au cœur de l'évaluation des entreprises, avec une attention toute particulière pour les conditions de travail des salariés, ainsi que l'ont démontré les travaux de Allouche, Huault et Schmidt (2004), reprenant une étude de Maignan et Ralston (2002).

La démarche y est plus proche de la sensibilité des salariés, employeurs, cadres ou dirigeants, donnant pour certains à la RSE une approche plus opérationnelle (Mauléon et Silva, 2009).

Si en étant davantage tournée vers l'intérieur, l'acception française de la responsabilité d'entreprise semble plus « réduite », c'est aussi parce que le bien-être social relève traditionnellement du rôle régulateur de l'Etat. Le contexte français est donc marqué par une « *tradition nationale d'intervention publique* » (Desbarats, 2013, p.190) qu'on ne retrouve pas dans le modèle anglo-saxon, plus libéral, qui a longtemps condamné toute intervention publique dans la sphère économique.

**Tableau 1** - Comparaison des concepts de « CSR » et de « RSE »

	CSR (USA)	RSE (France)
<i>Nature de la responsabilité de l'entreprise</i>	Fondements religieux et éthique dans une société américaine puritaine de l'après-guerre (années 1950)	Fondements politiques et institutionnels sous l'impulsion européenne (années 2000)
	Responsabilité de l'entreprise envers les communautés (Acquier et Aggeri, 2007)	Responsabilité de l'entreprise focalisée sur les conditions de travail (Allouche, Huault et Schmidt, 2004)
	Le terme « <i>responsibility</i> » est rattaché à la dimension morale de la responsabilité	Le terme « responsabilité » a une connotation juridique impliquant l'engagement et l'obligation
<i>Cible de la responsabilité de l'entreprise</i>	Le terme « social » vise l'ensemble des relations entre l'entreprise et son environnement, la société qui l'entoure, ses partenaires.	Le terme « social » se rapporte principalement aux relations entre le monde du capital et du travail, entre l'entreprise et les travailleurs
	La responsabilité est quasiment toujours orientée vers l'extérieur de l'entreprise (Igalens, 2004) : consommateurs, groupes de pression, fournisseurs, sous-traitants.	La responsabilité a une dimension interne à l'entreprise, plus axée sur son fonctionnement, ses valeurs, son organisation.
	Parfois le terme social disparaît du concept anglo-saxon qui devient alors simplement « <i>corporate responsibility</i> » comme s'il se suffisait à lui-même.	Les termes « social » ou « sociétal » sont employés pour englober les actions qui concernent l'amélioration des conditions de vie et de travail des membres de la société.
<i>Vision de l'entreprise dans la société</i>	<i>Corporate</i> fait référence à une corporation, un groupement, même s'il désigne aussi une société commerciale.	En droit français, une entreprise est une « personne morale », distincte des « personnes physiques » qui la composent.
	La dimension collective transparait du terme anglo-saxon, pour traduire une responsabilité du groupe, où les membres sont sanctionnés par la faute d'un seul.	La responsabilité est avant tout individuelle, et la structure a une existence et une responsabilité qui est distincte de celle de ses membres (Neuberg, 1997).
<i>Vision du rôle de l'Etat dans la sphère socio-économique</i>	Culture de l'entreprise et de l'entrepreneuriat, la création de richesse est le but premier de l'entreprise (Friedman, 1970)	Culture du bien social et de l'intérêt général, l'organisation n'a pas toujours un but lucratif (Vandangeon- Derumez, 2010)
	Idéologie capitaliste et libérale d'autorégulation où l'Etat n'a pas à intervenir dans les activités économiques (Doucin, 2011)	Tradition d'interventionnisme étatique sous forme de contrainte (législative et juridique) et d'incitation (Desbarats, 2013)

Ce rôle joué par les pouvoirs publics français traduit une certaine reconfiguration du concept qui a progressivement évolué vers une RSE « entreno-centrée » autorisant une plus grande interconnexion avec les pouvoirs publics sur ces sujets (Doucin, 2011). Une tendance largement encouragée par la Commission européenne qui a défini la RSE comme une activité volontaire des entreprises, tout en la plaçant au cœur des politiques publiques, et qui s'est positionnée en faveur d'un plus grand rôle de l'État dans l'évolution de la RSE.

*« Les pouvoirs publics ne pouvaient rester étrangers à la montée en charge de démarches « éthiques » renvoyant à des considérations d'intérêt général dont, jusqu'à présent, ils étaient les principaux garants : préoccupations environnementales, respect des droits et libertés fondamentaux... »* (Desbarats, 2013, p. 183).

On comprend mieux pourquoi les modèles français et anglo-saxon ont ainsi donné deux lectures différentes de la responsabilité des entreprises (Capron et Gray, 2000).

## *1.2. La dimension publique et le rôle de l'Etat dans l'impulsion de la RSE.*

L'interventionnisme étatique qui fait la grande particularité de la RSE en France, se manifeste sous deux formes d'action publique: sous une forme contraignante et régulatrice au travers des normes et des lois, mais aussi de façon incitative à travers une promotion publique de la RSE et l'idée d'une certaine exemplarité de la sphère publique dans ce domaine.

### *1.2.1. L'intervention par la contrainte : la norme et le droit.*

Si un nombre croissant d'entreprises françaises se sont engagées dans des démarches de responsabilité sociale en raison des pressions exercées par la société civile, elles l'ont fait également sous la contrainte des normes et des lois.

En effet, fidèles à leur rôle traditionnel de régulateurs, les pouvoirs publics français ont initié un encadrement normatif des démarches éthiques et responsables (Desbarats 2013), et aujourd'hui la liberté d'entreprendre en France se voit encadrée par un maillage de normes plus ou moins contraignantes pour les entreprises.

L'impulsion est donnée au lendemain du sommet de Johannesburg, lorsqu'en 2005, la « Charte de l'environnement » est adossée à la Constitution française, hissant les principes du développement durable – notamment les principe de précaution, de prévention, de

correction, et de pollueur payeur – au niveau des grands textes de références du droit positif français comme les Droits de l'Homme de 1789 et les Droits sociaux et économiques de 1946. Avec cette coloration constitutionnelle, la trilogie sociale, économique et environnementale est maintenant susceptible d'éclairer le Conseil constitutionnel français dans son travail d'appréciation, de validation ou d'invalidation des lois, lui permettant de censurer tout texte ne répondant pas à ces principes.

Cet engagement global pris par le gouvernement français et formalisé à la tête de la hiérarchie des normes, a engendré un corpus législatif interne de plus en plus unifié.

Notons qu'à cette époque, la France est déjà l'un des premiers pays européens à avoir imposé aux entreprises des contraintes en termes de transparence, avec la loi relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi NRE, promulguée en 2001, qui leur impose la publication annuelle d'informations sociales et environnementales. Ce texte, qui a eu le mérite d'importer la notion de RSE dans la sphère réglementaire française (Mauléon et Silva, 2009), constitue une première étape décisive de l'évolution du cadre légal, qui va venir progressivement accroître les contraintes législatives et juridiques imposées aux entreprises.

Dans ce sillage, le législateur français a multiplié les interventions et les réformes visant à instaurer un environnement juridique favorable à la diffusion de la RSE dans la sphère socio-économique. Certainement les plus connues, les lois dites Grenelle incarnent l'exemple d'une intervention publique tendant, non à inciter, mais bien à contraindre les entreprises à adopter un comportement socialement responsable, en faisant avancer la RSE d'« un pas de géant » (Malecki, 2010). Bien qu'emblématique, ce n'est pas le seul exemple de l'approche contraignante de la RSE qui va se manifester dans d'autres domaines du droit français.

À cet égard, le droit des sociétés va s'inscrire dans une logique éthique, en contribuant au renforcement des exigences légales de transparence, notamment à travers l'expansion de l'obligation dite de *reporting* désormais imposée, soit directement, soit indirectement, aux entreprises. Concernant le rapport de responsabilité entre l'entreprise et les individus (salariés, consommateurs, clients etc.), les normes de la RSE ont pu trouver une portée contraignante à travers le droit social, le droit des obligations ou encore le droit de la consommation.

En réunissant des éléments de différentes branches du droit, la démarche de responsabilité sociale favorise une certaine convergence normative, sous la forme d'un corpus réglementaire transversal et cohérent, qui a fait émerger « *un véritable droit de la RSE* » (Desbarats, 2013, p.191) en France.

Ce fort potentiel d'évolution de l'environnement légal français vers un droit de plus en plus contraignant (« droit dur ») est révélateur de l'amplification de l'interventionnisme public en matière de RSE. Il est d'ailleurs soutenu par un dispositif administratif spécifique à l'Etat français, mis en place et développé par les gouvernements successifs depuis 2002, pour donner une dimension coercitive à l'obligation des entreprises de mesurer et de communiquer sur l'impact social et environnemental de leurs activités.

Ainsi, au fil des réformes, il apparaît de plus en plus clairement que les objectifs de RSE n'appartiennent pas uniquement aux entreprises, mais sont aussi des objectifs publics justifiant l'intervention des normes et le contrôle des juges. Car le modèle français se caractérise aussi par le recours à la contrainte juridique, dans une logique de mise sous contrôle des démarches volontaires des entreprises en matière de RSE, comme en témoigne le contrôle que peut exercer le juge sur les codes et chartes éthiques des entreprises (« droit mou »). Cette évolution ininterrompue d'un droit « souple » vers un droit « dur » continue de faire émerger des textes qui viennent encore renforcer l'environnement normatif de la RSE, comme par exemple la loi de 2017 relative au devoir de vigilance qui vise à prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, ce qui semble révéler la volonté du législateur de prendre en compte l'entreprise dans sa réalité économique, et d'intervenir jusque dans sa « sphère d'influence » (Desbarats, 2018).

### *1.2.2. L'incitation par l'exemplarité : l'exemple des achats publics.*

Si le mouvement de responsabilité sociale des entreprises répond à la préoccupation de décliner le développement durable au niveau des intérêts privés, l'Etat français ne pouvait rester en dehors de cette nouvelle responsabilité, qui fait écho à des considérations d'intérêt général dont il a longtemps été le principal garant. Sous cet angle, on l'a vu, un maillage impressionnant de normes s'est tissé dans l'environnement juridique français, et nombreux sont les dispositifs nationaux qui ont été adoptés dans une logique de valorisation de cette responsabilité sociétale, ce qui a contribué à favoriser la diffusion d'une sorte de définition forcée du comportement citoyen attendu des entreprises (Desbarats, 2013).

La RSE est ainsi encouragée par les autorités publiques elles-mêmes, comme le montre la multiplication des règles contraignantes ou incitatives destinées à orienter le comportement des acteurs privés dans les domaines social et environnemental.

Mais le législateur n'a pas oublié l'acteur public, qui est même bien souvent sa première cible, car au-delà de son rôle de régulateur et de promoteur des démarches socialement responsables, l'Etat – et à travers lui tout le secteur public – a une forte responsabilité en sa qualité d'opérateur économique, ce qui lui donne des leviers pour impulser une dynamique vertueuse en tant qu'acheteur, vendeur ou employeur.

Pour Rumpala (2008), l'exercice de ce rôle incitatif aux pratiques responsables dans les administrations publiques françaises et européennes auprès de leur personnel, se fonde sur l'exigence d'exemplarité que se fixent ces institutions. Ce principe d'un « État exemplaire », doit se traduire par la fixation d'objectifs en matière notamment de respect des droits de la personne au travail, d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes handicapées, d'insertion des personnes éloignées de l'emploi, de parité professionnelle etc. Il traduit une autre forme d'interventionnisme, qui est plutôt incitative, où l'Etat ne se pose plus en régulateur mais en exemple pour inciter les entreprises à s'engager dans la RSE.

Cette redéfinition du rôle de l'Etat dans sa contribution aux problématiques environnementales et sociales, constitue pour certains un des principaux vecteurs d'un processus contemporain de « re-responsabilisation » des entreprises privées (Webb, 2013).

Le cas français illustre cette tendance comme en témoigne par exemple, l'incitation étatique à des pratiques commerciales responsables qui s'est notamment traduit par une réforme des marchés publics. L'objectif est de soutenir une commande publique plus responsable vis-à-vis des territoires et de la société, avec l'idée que les achats des administrations publiques constituent, par leur volume (la commande publique représente environ 10 % du PIB français), un instrument particulièrement efficace pour inciter les entreprises et influencer les marchés vers une meilleure prise en compte des enjeux de développement durable.

Cette réforme des achats publics se concrétise en 2006, au moment de la transposition de deux textes communautaires<sup>4</sup> qui ont permis l'intégration de critères permettant à l'autorité publique de définir ses besoins en référence à l'environnement ou à des aspects sociaux.

Quelques années plus tard, la loi dite Grenelle I précise que « *l'État favorisera le respect de l'environnement dans l'achat public par un recours croissant, dans les marchés publics des administrations et services placés sous son autorité, aux critères environnementaux* ».

C'est à partir de là qu'ont été progressivement pris en compte des objectifs de développement durable dans les achats publics. Dorénavant, l'Etat intègre des objectifs environnementaux ou sociaux dans les procédures d'attribution des marchés publics ; les adjudicataires publics

---

<sup>4</sup> Directives n° 2004/18/ CE et n° 2004-17/CE du 31 mars 2004, transposées par un décret du 1er août 2006.

(services de l'État, collectivités territoriales, hôpitaux et établissements publics etc.) disposent de nombreux guides de l'achat public durable ou écoresponsable par catégorie de produits ; quant aux entreprises qui fournissent ou qui souhaitent fournir l'acteur public, elles sont désormais fortement incitées à s'engager dans des démarches socialement responsables.

Cet exemple permet de montrer que c'est l'exemplarité de l'Etat et de la sphère publique, qui a permis de promouvoir et d'institutionnaliser des pratiques commerciales responsables, en initiant l'introduction de considérations sociétales et environnementales dans les clauses des marchés publics.

En adoptant ce type de mesures incitatives à l'engagement des entreprises, la France est l'un des pays qui a opté pour une forme d'« institutionnalisation de la RSE dans l'action publique » (Brohier-Meuter et d'Humières, 2011), qui confère à la sphère publique et à ses acteurs un rôle primordial dans l'impulsion des stratégies et la diffusion des pratiques plus responsables. La tradition d'intervention publique à la française positionne l'Etat et les organisations publiques comme des exemples de moralité, et les garants des valeurs renvoyant à des considérations d'intérêt général ou de bien commun, comme peuvent l'être les enjeux environnementaux et sociétaux concernés par la RSE.

Autrement dit « *les organisations publiques doivent montrer l'exemple* ». <sup>5</sup> De ce fait, on comprend pourquoi les entreprises du secteur public vont avoir une démarche de responsabilité particulière, et pourquoi elles ont longtemps été considérées comme devant être pionnières en matière de RSE (Reynaud et Marais, 2008).

## **SECTION 2 : La responsabilité particulière des entreprises publiques.**

Si les organisations publiques ont une place importante dans le système français, elles ont également un rôle déterminant à jouer dans le mouvement de la RSE. Leur appartenance à la sphère publique semble donner tout son sens à la notion de responsabilité car elles ont une relation particulière à la société, tant au niveau macro avec l'Etat, les autorités de tutelles, les territoires etc., qu'au niveau micro avec le personnel, les citoyens, les usagers etc.

---

<sup>5</sup> Selon les dires de Roselyne Bachelot, en 2003, alors Ministre de l'Ecologie de l'Environnement.

Ces particularismes fortement ancrés dans les valeurs du service public, ne sont pas sans soulever des paradoxes dans l'approche de la démarche de RSE pour ces entreprises en proie à de fortes mutations.

## *2.1. La relation particulière des entreprises publiques avec la société.*

Les particularismes de l'entreprise publique se manifestent sous la forme d'un double contrat social, l'un qui se situe à l'échelle macro avec la société dans son ensemble, l'autre au niveau micro, à l'égard d'un personnel généralement doté d'un statut et de valeurs spécifiques. C'est donc également à ces deux niveaux que se jouent les spécificités de la responsabilité publique.

### *2.1.1. Au niveau macro : une relation particulière avec la société.*

Les entreprises issues du secteur public se sont construites historiquement autour des notions d'intérêt général et de service public, qui s'inscrivent dans une politique nationale et se placent donc traditionnellement sous la tutelle de l'Etat (Rousseau, 2008).

Pour Cohen et Henry (1997), le service public répond à deux missions principales: « *celle qui contribuait à la lutte contre l'exclusion et à la cohésion économique et sociale et celle qui favorise une utilisation efficace et équilibrée dans l'espace et dans le temps des ressources communes à une société* » (p. 7).

Les grands services publics nationaux ont joué un rôle essentiel dans la société française en tant que « *promoteurs d'une politique industrielle et d'aménagement du territoire en même temps que d'une politique économique et d'une politique sociale des pouvoirs publics* » (Bauby et Castex, 2010 : 20). En effet, ils s'adressent à la vie quotidienne des citoyens dans des domaines aussi différents que l'éducation, la santé, l'accès à l'eau ou à l'énergie, et ont pour caractéristique de mailler le territoire national en fournissant des biens essentiels – c'est notamment le cas des services publics économiques en réseau comme La Poste, la SNCF ou encore GDF SUEZ (Delpuech, 2014). Dans cette dimension politique prégnante, elles ont joué un rôle d'« *architectes du bien public* » visant à combler les vides de gouvernance laissés par l'Etat (Krichewski, 2013), ou à supporter les conséquences des dysfonctionnements de certains opérateurs privés (Trebulle, 2017).

A ce titre, ces entreprises publiques nourrissent une interdépendance avec l'État qui implique qu'elles partagent sa responsabilité, en contribuant à assurer sa capacité à agir de façon responsable et exemplaire à l'égard de la société, et sur l'ensemble du territoire national.

Ce sont donc des organisations fortement politisées (Mintzberg, 1999) qui doivent évoluer dans un contexte décisionnel empreint d'ambiguïté et d'incertitude, où peuvent s'affronter des logiques et des rationalités divergentes, à travers des coalitions d'acteurs qui ne s'accordent pas sur les buts et les résultats (Naro, 2010). Leur lien à l'Etat et aux pouvoirs publics leur vaut notamment d'être l'objet de contestations parfois fortes - par exemple EDF sur le sujet du nucléaire, ou encore la SNCF et La Poste avec les associations d'usagers notamment en milieu rural - qui peuvent motiver la saisine des juridictions administratives (Rousseau 2008).

Parce qu'elles représentent finalement l'aboutissement de l'histoire des services publics, leur activité renvoie inéluctablement à la légitimité de l'action étatique (Postel et al., 2006).

Pour Laufer (1977), c'est d'ailleurs la crise de légitimité de l'Etat providence qui va entraîner une crise de légitimité des entreprises de service public dès la fin des années 1970, en faisant émerger les premières réflexions de modernisation et de restructuration de ces organisations.

Face au poids de la dette publique et aux effets de la mondialisation de l'économie, c'est la loi organique concernant les lois de finances (LOLF) de 2001 qui va venir imposer une logique de performance, et qui va déclencher un certain nombre de réformes visant à instaurer des objectifs de rationalisation et de responsabilisation budgétaire dans ces entreprises dont les résultats sont souvent intangibles, et donc difficilement mesurables.

Une dissémination forcée de doctrines comptables dans ces organisations, va permettre le passage du « service public » à « l'entreprise publique » désormais soumise à une obligation d'atteindre l'équilibre financier et de rendre des comptes sur l'efficacité de ses pratiques (Espuglas, 2002). La responsabilisation comme valeur et comme logique d'action, comme réponse pertinente aux problèmes publics, devient la base dans l'élaboration du nouveau contrat managérial qui lie l'Etat aux citoyens (Chaty, 1999).

Ces évolutions semblent soumettre les entreprises issues du secteur public à des injonctions contradictoires: améliorer leur compétitivité et leur efficacité sur un marché s'ouvrant à la concurrence, tout en conservant les missions de solidarité ou de cohésion sociale qui les lient aux territoires et à la société. Cet ancrage à la société est un des déterminants culturels du secteur public, où, à l'inverse des entreprises privées, les conventions sociétales semblent préexister (Dondeyne, 2014), ce qui explique pourquoi la plupart des organisations et des

établissements publics portent dans leur identité ce rôle de maintien de l'intérêt collectif et cette mission d'être au service de la société.

Ces spécificités culturelles reposent sur des valeurs héritées du service public telles que l'intérêt général ou encore le bien commun, qui l'ont constitué comme une véritable « morale professionnelle » (Chevallier, 2008) et qui participent aujourd'hui à la dimension éthique des entreprises publiques. Parce que « *le service public est sans nul doute une partie prenante des sociétés* » (Rousseau, 2008, p.2), les entreprises publiques sont toujours « *au cœur de l'attachement des Français* » (Delpuech, 2014, p.142).

Et si les réformes successives des entreprises publiques se heurtent presque systématiquement à la force de cet ancrage, c'est aussi parce que les bouleversements organisationnels qui les affectent peuvent avoir des impacts importants, que ce soit sur le quotidien des citoyens, sur la répartition des ressources territoriales (regroupements ou redécoupage des régions, création ou suppression de certains relais locaux, etc.), mais aussi sur les nombreuses personnes qui sont employées par le secteur public (Traon, 2015).

### *2.1.2. Au niveau micro : une relation particulière avec les salariés.*

Dans les entreprises publiques, les relations entre salariés et employeurs sont d'une nature assez différente de celles qui lient salariés et employeurs dans le secteur privé (Supiot, 1999). Cette relation particulière est l'héritage d'une évolution socio-professionnelle qui s'est progressivement instaurée durant la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, sous la forme d'un compromis politique et économique entre les interlocuteurs sociaux, les organisations patronales et les mouvements ouvriers. Ce « compromis national » (Delorme et André, 1983) repose sur l'acceptation des normes tayloriennes et fordiennes de production en contrepartie de l'institutionnalisation et de la sécurisation de la relation salariale.

Une vaste politique de négociations et de conventions collectives de branches a permis d'aboutir à un certain nombre d'avantages portant sur la généralisation de l'emploi lui-même, sur le salaire, ou sur des avantages sociaux, permettant d'assurer aux salariés un niveau de vie plus ou moins proportionné à la dynamique de la productivité. C'est sur la base de ces droits collectifs acquis que s'est construite la relation de confiance avec les salariés (Barreau, 1997), permettant d'assurer la paix sociale nécessaire à la stabilité du service public, et plus globalement à l'efficacité de l'action de l'Etat au niveau national (Castel, 1995).

Puisque qu'il est nécessaire aux besoins quotidiens des citoyens, un des fondements du service public est le principe de continuité de l'intérêt général qui doit garantir un fonctionnement sans interruption, ce qui nécessite une activité jour et nuit de certains agents du public (Devetter, 2004).

« Or, assurer cette continuité du service public signifie, dans certaines circonstances (aléas climatiques exceptionnels, notamment tempêtes, fortes chutes de neige, inondations, etc.) imposer aux agents des entreprises prestataires des conditions de travail hors normes, particulièrement pénibles (déplacements, horaires longs et décalés, travail dangereux, etc.). Si les agents acceptent, c'est qu'ils estiment être engagés. » (Barreau, *ibid.*, p. 125).

Au-delà de leur statut spécifique de protection sociale, les salariés du secteur public sont donc aussi fédérés autour de valeurs communes qui composent la « motivation à l'égard du service public », ce que les anglo-saxons évoquent sous le terme de « *public service ethos* » (qu'on peut traduire comme « éthique du service public »).

De nombreux travaux ont été menés sur ce sujet au cours de ces dernières années, notamment sur les comportements des agents publics et leur évolution dans le temps.

Parmi les plus connus, on peut citer ceux de l'américain James Perry qui a proposé dans les années 1990 une échelle de mesure de la motivation à l'égard du service public (*Public Service Motivation* ou *PSM*) en définissant notamment une série de valeurs comme le désir du bien commun, la défense de l'intérêt public, le sens civique, la compassion et l'esprit de sacrifice (Perry, 1996).

Plus récemment, Hondeghem et Vandenaabeele (2005) ont démontré que les fonctionnaires français conservaient des valeurs de service public relativement fortes, façonnées notamment par l'éthique, l'élitisme ou encore l'aspiration démocratique, confirmant ainsi la résilience de ces valeurs morales partagées. Et tout laisse à penser que ces valeurs ont été défendues historiquement - comme en témoignent les fortes oppositions auxquelles se heurtent systématiquement les réformes du secteur public - et qu'elles ont subsisté chez l'agent public malgré le contexte incertain et instable dans lequel il évolue, notamment du fait du repli de l'Etat et des fortes mutations touchant les organisations publiques (Dondeyne, 2014).

Il y aurait donc dans ces organisations une forme de responsabilité éthique et morale par essence profondément individuelle : « *Il est beaucoup question de la responsabilité ou plutôt de l'irresponsabilité des fonctionnaires, dans les discours ou les écrits qui ont pour objet la réforme des services publics. (...) Cependant, il est un genre de responsabilité qui a sa source dans le sentiment du devoir, dans l'amour-propre et dans l'amour du bien, qui joue un rôle*

*considérable dans les affaires, que je considère comme l'un des plus puissants mobiles des actions humaines et que l'on rencontre à tous les niveaux hiérarchiques : c'est la responsabilité morale.* » (Fayol, 1921, p.38).

## **2.2. Une responsabilité à construire, entre traditions et mutations.**

Si les valeurs du développement durable semblent pouvoir s'inscrire dans la continuité des valeurs d'intérêt général héritées du service public, la démarche de RSE n'est pas si évidente pour l'entreprise publique qui peut être mise sous tension face à de nouveaux enjeux ou de nouvelles logiques propres au secteur privé.

### **2.2.1. La RSE comme continuum sociétal du service public.**

Si les grandes entreprises publiques ont vite été happées par le mouvement de la RSE, c'est parce qu'il existe une grande convergence avec leurs missions « *particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés d'intérêt général*», et avec leur « *comportement naturellement attentif à l'intérêt général, donc socialement responsable* ». <sup>6</sup>

Ce lien entre RSE et service public français a suscité des discussions théoriques foisonnantes (Ngaha, 2012 ; Delpuech, 2013 ; Gauthier & Meyronin, 2013) qui ont permis d'en faire ressortir certains points de convergence.

D'abord, tous deux sont des concepts « ombrelle » c'est-à-dire « *une idée large utilisée de manière lâche pour comprendre et rendre compte d'un ensemble de phénomènes divers* » (Hirsh, Levin, 1999, p. 200). Et puis la RSE est parfois considérée comme un mythe (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), comme l'a été à son apogée le service public : « *Le service public a été en effet érigé en France à la hauteur d'un véritable mythe, c'est-à-dire une de ces images fondatrices, polarisant les croyances et condensant les affects, sur lesquelles prend appui l'identité collective* » (Chevallier, 2008, p.3).

Comme le développement durable, la logique de service public a impulsé des principes et des pratiques responsables, visant à la résolution de problèmes dans la perspective de l'intérêt

---

<sup>6</sup> Avis du Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des entreprises d'intérêt général (CEEP) sur la démarche « Responsabilité sociétale des entreprises » (2004).

public. Chacun constitue à sa manière une forme d'utopie mobilisatrice qui repose sur un projet de société, en se référant aux notions d'intérêt général, de bien commun, ou de bien public. Dans les deux cas, le projet de société repose sur la volonté de diminuer les effets néfastes du libéralisme : après-guerre, le service public a été présenté comme un moyen de réguler l'économie (Espuglas, 2002) par une action de l'Etat, alors que la RSE propose cette même idéologie à travers l'action volontaire des entreprises.

Certaines définitions du service public économique pourraient d'ailleurs constituer des définitions de la RSE et vice-versa, comme le souligne par exemple Frederick pour qui la responsabilité sociale « signifie que les hommes d'affaire devraient gérer les opérations du système économique qui répondent aux attentes du public » (1960, p.60).

En étudiant six grandes entreprises françaises – dont EDF, Suez, et La Poste pour le secteur public - Persais (2006) démontre que la RSE présente un caractère profondément conventionnaliste tant au niveau de la relation que l'entreprise doit avoir avec ses parties prenantes externes, que dans l'effort qui doit permettre d'impliquer les acteurs au sein même de l'organisation, ce qui n'est pas sans rappeler la spécificité du double contrat que les entreprises publiques ont depuis toujours avec la société et avec leurs propres salariés (voir titre précédent). Selon lui, les valeurs portées de longue date par ces organisations et auxquelles adhèrent massivement les salariés, trouvent un écho particulièrement fort dans la demande sociétale actuelle. Cette dimension « sociétale » que l'on retrouve dans la RSE et qui vise le lien susceptible d'être pérennisé ou ranimé entre l'entreprise et la société, n'est pas sans rappeler l'ancrage social qui peut caractériser les organisations publiques.

D'ailleurs pour certains auteurs comme Marais et Reynaud (2008) ou Merlin-Brogniard (2007, 2010), l'intégration de la RSE dans le fonctionnement des grands services publics n'est qu'une (ré)affirmation de leur engagement sociétal.

Il y a aussi des similitudes dans les sémantiques utilisées dans les entreprises publiques, avec celle prônée par la RSE, et il n'est pas rare de voir apparaître dans les stratégies certaines expressions ou codes culturels propres au service public, pour définir le niveau d'éthique ou les valeurs à intégrer dans les schémas décisionnels de l'organisation (Koumakhov, 2006 sur la base des travaux de Simon, 1947).

Pour certains auteurs comme Dondeyne (2014), c'est parce que les valeurs de la RSE semblent entrer en adéquation avec les valeurs éthiques et sociétales partagées dans les organisations publiques, que celles-ci peuvent constituer un terreau fertile à l'existence ou à l'émergence de pratiques responsables.

Delpuech (2013) soutient cette idée d'une appropriation plus substantielle de la RSE dans ces entreprises publiques grâce aux représentations cognitives et culturelles des acteurs qui sont centrées sur des valeurs rattachées au concept de service public, et qui cimentent l'identité de ces entreprises. Il existerait donc un potentiel culturel dans les entreprises publiques, permettant aux démarches de RSE de s'ancrer facilement dans la dimension morale qui caractérise la culture de ces organisations, et qui est le pilier de leur engagement responsable (Marais, 2008).

A ce titre, certains se demandent même si les préceptes de développement durable et de RSE pouvaient s'inscrire dans une forme de continuité des missions de service public assurées par ces entreprises. Pour Rousseau (2008), ils peuvent apparaître comme « une suite logique » du service public, une sorte d'intermédiaire entre entreprise privée et entreprise publique, qui peut permettre de concilier intérêt général à court et long terme et efficacité économique.

Au-delà des déterminants culturels qui peuvent laisser entrevoir le succès de la RSE comme continuité des valeurs du service public, celle-ci peut aussi s'avérer être un levier de résilience dans ce secteur en forte mutation, marqué par une légitimité contestée, et une dénonciation des coûts, alors que l'idée de redevabilité et de performance publique fait son chemin. L'introduction de la RSE peut ainsi être vu « *comme un moyen de renforcer le service public* » (Ngaha, 2012, p.658) en permettant à ces organisations de réinjecter certaines valeurs culturelles et identitaires, et de réajuster l'équilibre coût/valeur dans lequel la valeur publique a eu tendance à être mise de côté.

Aussi nous partageons l'interrogation posée par Dondeyne (2014) : « *La RSE se limite-t-elle à concilier des rationalités multiples sous la bannière symbolique des valeurs de service public ou bien se propose-t-elle de réellement influencer les schémas décisionnels et les modes de coordination des agents publics ?* » (p.10). Car même si la responsabilité sociale semble trouver un écho favorable dans les valeurs éthiques et sociétales partagées dans les entreprises de service public, encore faut-il qu'elle puisse réellement s'y diffuser, car pour autant les deux notions diffèrent de manière assez substantielle.

### *2.2.2. La RSE, une nouvelle donne pour l'entreprise publique.*

A l'aube des années 2000, sous l'impulsion de l'Etat et du Comité 21, les entreprises publiques signent « La Charte des entreprises publiques pour le Développement durable » qui établit un lien entre le concept de service public et le concept de développement durable : «

*Nous entreprises publiques, signataires de la présente charte, déclarons que le développement durable, qui permet de satisfaire nos besoins actuels et ceux de nos clients, sans compromettre les besoins des générations futures, est partie intégrante de nos missions de service public.* » Cette pression institutionnelle va s'accroître au fil des années sur les entreprises publiques, et dès 2005, ce sont près de 60% d'entre elles qui s'engagent dans la démarche de développement durable.<sup>7</sup>

Si beaucoup semblent convaincus de la pertinence et de l'utilité de leur engagement, d'autres s'interrogent sur cet « engouement » (Rousseau, 2008, p.48), quand d'autres encore s'étonnent que l'entreprise publique soit intégrée dans le mouvement du développement durable et de la RSE. Car la RSE vise « *l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer pour passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné* » (Pasquero, 2005, p. 112).

Or l'entreprise publique, contrairement à l'entreprise privée, n'a-t-elle pas déjà mené une telle réflexion et résolu ce dilemme ? N'est-elle pas déjà une citoyenne exemplaire ? (Charbonneau & Caron, 2009, p.80). Ces entreprises dont la mission initiale est souvent plus proche des intérêts sociaux que des intérêts économiques, ont-elles réellement besoin de la RSE dans la mesure où ce concept interroge le sens à donner à l'activité économique (Gabriel et Cadiou, 2005) ? Il semble néanmoins que le lien entre service public et RSE ne soit pas si évident.

A partir de travaux menés au sein de La Poste et de GDF SUEZ, Delpuech (2014) a mis en parallèle la montée en puissance des préceptes de RSE et de développement durable avec le déclin du service public en France, démontrant que ces deux concepts ont finalement suivi des trajectoires assez différentes.

Déjà Pasquero (2005) et Matten et Moon (2008) avaient démontré une concomitance entre le repli de l'intervention régulatrice de l'Etat dans le cadre de la dynamique de libéralisation impulsée par l'Union Européenne, et le développement des formes de RSE de plus en plus explicites, proches de celles pratiquées par les entreprises américaines privées. Entre temps, la loi Grenelle II a imposé aux entreprises publiques de rapporter leurs engagements sociétaux et environnementaux, au même titre que les entreprises du secteur privé.

Ainsi l'introduction de la RSE dans les entreprises de la sphère publique peut être envisagée « *comme une occasion pour masquer l'abandon ou la régression du service public* » (Ngaha, 2012, p. 657), et faciliter un rapprochement avec les méthodes de gestion des entreprises du

---

<sup>7</sup> Selon l'étude Global Reporter Sustainability (2005).

secteur privé dans un contexte de transformation de l'action et de la gouvernance publique vers davantage de rentabilité.

Ce rapprochement semble devoir s'opérer par un double mouvement de balancier : les entreprises privées, qui ont démontré leur viabilité économique, doivent désormais prouver qu'elles savent agir de façon responsable, alors que les entreprises publiques qui ont basé leur existence sur la notion d'intérêt général doivent à présent montrer qu'elles sont économiquement viables. Autrement dit, si la croissance économique ne repose plus uniquement sur le secteur privé, l'intérêt général n'est plus le pré carré des entreprises publiques. Certains voient même dans la RSE une manière de répondre à des enjeux d'intérêt général de façon plus efficiente que ne le fait ou ne pourrait le faire le secteur public, tout en augmentant les opportunités d'affaires et de croissance du secteur privé (Porter et Kramer, 2011). Vu sous cet angle, les démarches RSE ont davantage tendance à répondre à des enjeux d'entreprises qu'à des enjeux d'intérêt général (Brabet et Maurel, 2009 ; Capron 2009).

Pour Rousseau (2008), la RSE va pouvoir faire passer les entreprises publiques d'un statut « d'entreprise « en société » à un statut « en marché », en amenant de nouvelles pratiques de gestion et de nouveaux avantages concurrentiels, et leur permettant finalement d'intégrer progressivement le développement économique dans leur stratégie. Parce qu'elle peut leur permettre de concilier des objectifs parfois antagoniques – garantir la croissance de l'entreprise tout en rassurant sur le rôle social et environnemental qu'elles entendent continuer à jouer - la RSE « raconte une histoire pour faire accepter la transition vers l'économie de marché » (Delpuech 2014, p.147). Dans cette perspective, l'engagement dans la RSE de l'entreprise publique peut être interprété comme un nouvel emprunt des principes du capitalisme (Martinet, 2008), plus que comme une continuité des valeurs du service public.

Certains auteurs comme Martinet (2008) ou Rousseau (2008) vont jusqu'à avancer que les motivations d'une entreprise publique à s'engager dans la RSE peuvent être assez éloignées de sa mission sociale fondamentale, voire même traduire une régression de ses engagements traditionnels, faute de pouvoir garantir les principes fondateurs du service public (l'équité, la mutabilité et la continuité).

Quoiqu'il en soit, l'avènement du concept de RSE dans l'entreprise publique met nécessairement l'organisation sous tension, dès lors qu'il évoque une mission sociale et des valeurs qu'elle a toujours eues, ainsi qu'une recherche de performance très éloignée de sa culture et de sa raison d'être au sens de Levillain, Segrestin et Hatchuel (2019).

**Tableau 2** - Comparaison des concepts de DD/RSE et de service public.

Service Public	DD/RSE
Emergence fin 19 <sup>e</sup> siècle, dans un contexte d'après-guerre et de révolution industrielle	Apparition à la fin des années 1990, dans un contexte de crise du modèle de croissance des années d'après-guerre
Impulsion et interventionnisme de l'Etat dans la sphère économique pour diminuer les effets néfastes du libéralisme qui devient un acteur économique (Rousseau, 2008)	Portées par les instances internationales dans un contexte de contestation de l'État-providence (Rousseau, Zuindeau, 2007)
Equité est le fondement principal : permettre au plus grand nombre d'accéder à la consommation, aux services, et aux progrès techniques	Articulation des trois composantes: équité sociale, efficacité économique et préservation de l'environnement
L'Etat est la partie prenante centrale en tant qu'actionnaire majoritaire des entreprises de service public	Permet de prendre en compte l'avis de l'ensemble des parties prenantes et non plus du seul État
Limiter voire compenser les effets négatifs des entreprises privées	Accroître le rôle social des entreprises privées
3 principes fondateurs : continuité, adaptabilité et égalité « Ces services doivent être assurés coûte que coûte et sans interruption (principe de continuité). Leur accès doit être possible à tous, et (...) ils doivent, enfin, s'accommoder en fonction des évolutions des besoins collectifs et de l'appréciation portée sur ces besoins par les autorités publiques (principe d'adaptabilité) » (Ngaha, 2012)	3 principes fondamentaux : économie, environnement et société « Un principe économique qui requiert une utilisation raisonnée des ressources, sans menacer pour autant l'avenir des générations futures ; un principe environnemental qui spécifie que la société civile doit protéger ces ressources ; un principe social qui indique que chacun doit être traité avec équité ». (Bansal, 2002)
Au profit des générations présentes : redistribution des plus riches vers les plus pauvres ou des villes vers les campagnes	Au profit des générations futures : redistribution des ressources des générations actuelles vers celles à venir
Défini essentiellement au plan national et s'inscrit dans une politique publique limitée géographiquement	Permet une intégration européenne, avec entreprises et des investissements étrangers (Espuglas, 2002)
Garanti par la loi, et notamment par le droit administratif avec des règles d'ordre juridique et des recours possibles ( <i>hard law</i> )	Repose sur une démarche volontaire de l'entreprise, aller au-delà des obligations légales, mais aucune norme stricte ( <i>soft law</i> )
Prédominance de la dimension sociale (intérêt général)	Conciliation des dimensions économique et sociale/environnementale
Contribue à la lutte contre l'exclusion et à la cohésion économique et sociale, et à l'équilibre de la répartition des ressources (Cohen et Henry, 1997)	Répond davantage à des enjeux d'entreprises que d'intérêt général (Brabet et Maurel, 2009 ; Capron 2009).

## Conclusion du Chapitre 1

L'essor qu'a connu la RSE en France dès la fin des années 1990, résulte d'un processus d'adaptation propre à la culture, à la gouvernance et aux milieux d'affaires de ce pays.

Bien que ce concept importé des Etats-Unis vise avant tout à décliner les principes du développement durable au niveau des intérêts privés, la sphère publique n'est pas restée en dehors du mouvement de la responsabilisation des entreprises.

Parce qu'elle renvoie à des considérations d'intérêt général traditionnellement garanties par l'Etat notamment à travers la notion de service public, le modèle français est celui d'une « institutionnalisation de la RSE dans l'action publique » (Brohier-Meuter et d'Humières, 2011). Avec une multiplication des mesures incitatives et contraignantes à l'engagement des entreprises, c'est par la loi et le juge qu'ont été consacrés ces nouveaux modes d'intervention publique dans la sphère économique, la RSE à la française reposant ainsi sur un maillage et un entrecroisement de normes publiques et privées. Mais ce processus d'institutionnalisation a aussi reposé sur l'impulsion et l'exemplarité de la sphère publique, qui a incité les entités et entreprises publiques à déployer ces démarches de RSE.

Toutefois, cette nouvelle responsabilité peut sembler paradoxale dès lors qu'elle évoque une mission sociale que l'entreprise publique a toujours eue, dans une dimension culturelle et identitaire liée à la notion de service public. Encore assez peu exploré, le lien entre RSE et service public français a donné lieu à des travaux divergents quant aux raisons qui ont mené les entreprises publiques à adopter une démarche de RSE (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniard, 2007, 2010 ; Rousseau, 2008).

Car si l'avènement du concept de RSE dans les entreprises publiques peut être présenté comme s'inscrivant dans la continuité de leurs valeurs d'intérêt général, il peut aussi sembler antinomique par le simple fait qu'il propose une nouvelle lecture sociale et environnementale de l'activité économique des entreprises, et qu'il va donc inévitablement générer dans ces organisations, une tension entre la poursuite d'objectifs sociaux et la poursuite d'objectifs commerciaux. Ce dédoublement d'identité, publique et commerciale, qui s'opère déjà depuis quelques années dans le contexte d'ouverture des marchés et de mise en concurrence des entreprises publiques, peut trouver dans la RSE « *un moyen de concilier ces objectifs parfois antagoniques en rassurant à la fois sur le rôle social et environnemental qu'elles entendent jouer* » (Rousseau, 2008, p.49).

Pour ces entreprises publiques, les pressions d'intégration des marchés internationaux se heurtent aux impératifs d'intégration des territoires locaux, et les nouvelles stratégies étatiques s'opposent souvent à la nécessité de laisser place aux stratégies émergentes (Simard, Dupuis et Bernier, 2006).

Face à ces différents paradoxes, planent toujours des interrogations sur la manière dont l'entreprise publique se saisit concrètement du concept de RSE (Charbonneau et Caron, 2009), ainsi que sur la question dont elle la met en œuvre (Delpuech, 2013).

Ces questionnements ramènent au statut particulier de ce type d'organisation, qui est à envisager à la fois comme un instrument étatique et comme une entreprise, et qui est soumise tant à une redéfinition du rôle de l'État, qu'aux fortes attentes de la société et des territoires dans lesquels elle est fortement ancrée. Ces particularismes macroscopiques qui caractérisent la relation de l'entreprise publique avec la société, vont de pair avec des spécificités organisationnelles notamment dans sa relation avec les salariés, généralement dotés eux aussi d'un statut spécifique et d'une culture professionnelle imprégnée des notions de service public et d'intérêt général, des valeurs portées de longue date par ces entreprises publiques et auxquelles adhèrent massivement les salariés. Ces valeurs déjà présentes au sein des organisations publiques, peuvent faciliter l'appropriation individuelle et collective de la démarche de RSE, qui agit alors comme un mécanisme d'ajustement autoporté par l'adhésion à un référentiel commun autour de ces valeurs partagées (Dondeyne, 2014).

Ainsi, cette première étape de notre revue de littérature nous révèle que les entreprises publiques ont une responsabilité particulière vis-à-vis de la société et ce pour différentes raisons. En premier lieu, les missions de service public qu'elles ont pu assurer par le passé, les ont fait hériter d'un statut et d'un rôle spécifique qui en font des entreprises encore fortement ancrées à la société. Cet ancrage social se traduit par une grande proximité avec différents aspects sociétaux (l'histoire et la culture du pays, la sphère politique et médiatique, le quotidien des citoyens, etc.), ce qui crée une sorte de « communauté de destin » de l'entreprise avec la société.

A cette relation particulière avec la société, s'ajoute celle que ces organisations vont avoir avec les membres qui les composent. En effet, le fonctionnement et la culture des entreprises publiques reposent sur une connivence souhaitée et entretenue avec leur personnel, autour de règles, de routines et de valeurs partagées.

Il y a donc un double contrat spécifique – un au niveau macro avec la société, l'autre au niveau micro avec les salariés – qui doit être pris en considération dans l'étude de la démarche RSE, qui va prendre une coloration particulière dans le contexte des entreprises publiques. La compréhension du construit et du déploiement de la RSE dans ces organisations nécessite donc une approche qui permet de prendre en compte le poids des responsabilités individuelles dans la structuration des responsabilités organisationnelles. Or, il semble que ces deux dimensions - individuelles et organisationnelles, micro et macro - ont souvent tendance à être considérées de manière isolée (Marais, 2008), comme va le démontrer le deuxième point de notre revue de littérature consacré aux différents niveaux d'analyse de la RSE.

## CHAPITRE 2 : LES DIFFERENTS NIVEAUX D'ANALYSE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE.

### Introduction du Chapitre 2

Nous nous sommes intéressée à la littérature qui traite des différents niveaux de la RSE afin de trouver des éléments d'analyse permettant d'étudier ces phénomènes en tenant compte des particularités de l'entreprise publique, tant au niveau organisationnel, qu'au niveau individuel. Cela nous a amenée à revenir sur les évolutions conceptuelles de la responsabilité sociale des entreprises, qui ont ouvert la voie de la recherche à ces différents niveaux d'analyse.

Presque un demi-siècle avant son arrivée en France et en Europe, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise voit le jour aux Etats-Unis, dans un contexte de transformations assez profondes de l'économie du pays. Dans le sillage du rêve américain, le libéralisme économique a favorisé la concentration du pouvoir au sein des grandes entreprises, leur donnant de plus en plus de poids sur la communauté sociale.

C'est dans cette société américaine des années 1950, fortement influencée par les institutions religieuses qui occupent une place importante dans la vie des affaires, que vont émerger les premières réflexions sur les rapports des entreprises avec la société. La conceptualisation de la *Corporate Social Responsibility (CSR)* va ainsi naître de la volonté de formaliser un ensemble d'obligations sociales pour les entreprises, dans une vision élargie d'une société plus vertueuse, où les enjeux économiques et sociaux pourraient se renforcer mutuellement.

La plupart des auteurs attribuent la paternité du concept de responsabilité sociale de l'entreprise à l'ouvrage de Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), qui est généralement désigné comme la première tentative de théorisation de la relation entre les entreprises et la société (Carroll 1979; Preston 1975; Wartick and Cochran 1985).

Avec l'idée d'un contrat implicite scellant l'interdépendance entre l'entreprise et la société, Bowen a posé les premiers fondements de la construction de l'institutionnalisation de ce concept (Acquier et Gond, 2007), et cette première étude rationalisée et systématique va marquer durablement la trajectoire de la recherche dans cette discipline (Bowen, 1953; Davis, 1960, 1973; Frederick, 1960; Preston & Post, 1975).

Depuis sa naissance états-unienne, le concept de RSE a inspiré une littérature foisonnante qui a eu tendance à se développer dans un cadre d'analyse institutionnel et organisationnel

(Aguinis et Glavas, 2012 ; Glavas, 2016 ; Wood, 1991) désigné par certains comme un « macro focus », et qui n'est pas sans présenter certaines limites (Section 1).

Mais au fil des évolutions sociétales et managériales, l'étude de la RSE a poussé la recherche à tendre vers des approches plus pragmatiques tenant compte d'autres niveaux d'analyse, et notamment le niveau individuel (ou niveau micro), longtemps délaissé par la littérature, et qui semble ouvrir des perspectives intéressantes permettant d'articuler des visions différentes mais complémentaires de la responsabilité de l'entreprise. (Section 2).

## **SECTION 1 : Le « macro focus » de la conceptualisation de la RSE et ses limites.**

Les études de la RSE sous une dimension historique (Bowen, 1953; Heald, 1961, 1970 et Epstein, 2002) permettent de comprendre l'approche macro-sociale qui caractérise la construction et l'affirmation de ce concept dans la littérature spécialisée. Cela permet également de comprendre les évolutions dans la trajectoire conceptuelle de la RSE pour parer aux limites de cette approche quand il a été question d'analyser en profondeur toute la complexité de l'organisation comme objet d'étude empirique.

### *1.1. La RSE, naissance et évolution d'un concept macro-social.*

Dans sa conception initiale, la RSE est un concept macro-économique et social fondé sur l'intégration de préoccupations morales dans le monde des affaires, mais elle va progressivement venir servir en priorité les intérêts de l'entreprise, en intégrant une dimension managériale et stratégique au niveau macro-organisationnel.

#### *1.1.1. Aux origines : une préoccupation morale dans la conduite des affaires.*

Certains travaux historiques comme ceux de Heald (1961, 1970) ou plus récemment ceux de Epstein (2002), démontrent que les idées embryonnaires de la RSE se sont diffusées dans la société et les milieux d'affaires dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle.

En effet, dès les années 1920-1930, certains grands dirigeants comme Henry Ford ou Alfred Sloan s'expriment publiquement sur leur responsabilité morale, avec des discours fortement

imprégnés de concepts comme « *public service* » ou « *trusteeship* » qui impliquent l'idée d'un contrat implicite de responsabilité liant l'entreprise à la société.

Ainsi que le décrit Heald (1961), c'est au cours de cette période que de nouvelles pratiques d'entreprise vont se développer, sous la forme d'un « *mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus* » (traduit et cité dans Acquier & Aggeri, 2007, p.133).

C'est en étudiant ces prises de position publiques des dirigeants, ainsi que les documents institutionnels et les pratiques philanthropiques des entreprises américaines, que Bowen (1953) va introduire la problématique des « *responsabilités sociales de l'homme d'affaires* » dans le champ académique : « *Le terme de Responsabilités Sociales des hommes d'affaires sera utilisé fréquemment. Il 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. (...) En effet, au vu de leur grands pouvoir et influence, il peut sembler indispensable qu'ils prennent part à ce débat. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'en tant que subordonnés à la société, ils ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société. Des synonymes de la responsabilité sociale sont 'la responsabilité publique', les 'obligations sociales', ou la 'morale d'entreprise'* » (Acquier et Gond, 2007, p. 14 et 15).

Ces « *obligations sociales* » découlent d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société, par lequel elle confie du pouvoir de décision et de la liberté d'action à l'entreprise, à charge pour elle de s'en servir conformément aux valeurs éthiques de la société. Ce sont des recommandations adressées aux dirigeants des entreprises de réfléchir à ce que leurs décisions et actions participent au bien-être global de la société dans son ensemble, en inscrivant leur engagement dans une démarche volontaire dont l'un des résultats est de préserver leur liberté et leur pouvoir. Selon Acquier et Gond (2007), c'est cette idée d'un contrôle social à même de pouvoir moduler le pouvoir et la liberté d'action des entreprises, qui va constituer le fondement de l'institutionnalisation de la responsabilité sociale.

L'approche de la responsabilité sociale telle qu'elle a été théorisée par Bowen, pose la nécessité d'un cadre institutionnel étatique pour tendre vers une convergence des décisions du monde des affaires avec des valeurs communément acceptées dans une société. Ainsi, pour que cette « *doctrine de la responsabilité sociale* » puisse venir structurer le comportement des entreprises et devenir une force de régulation économique, elle doit être acceptée par

l'ensemble de la société, et être renforcée par de nouvelles institutions permettant de définir l'intérêt social et de créer des pressions sur les entreprises. De ce fait, il a situé directement la question de la RSE au niveau macro-social, en focalisant l'enjeu au niveau du pilotage de l'économie américaine et des institutions en charge de promouvoir la RSE.

L'héritage des travaux pionniers de Bowen a rayonné sur toute la littérature qui s'est intéressée aux relations entre l'entreprise et la société, ce qui explique selon Lee (2008) que la grande majorité des travaux produits dans ce domaine ont été réalisés au niveau institutionnel. Ils sont les fruits de réflexions d'économistes et de stratèges, qui ont focalisé leur attention sur les politiques générales de l'entreprise, les stratégies globales adoptées au plus haut niveau de sa gouvernance, et tout particulièrement le groupe social sur lequel repose l'atteinte des résultats, à savoir les membres de conseil d'administration, les cadres supérieurs, les dirigeants des entreprises, autrement dit les « hommes d'affaires » (le « *businessman* » de Bowen). C'est donc dans le monde des affaires qu'a émergé l'idée d'une responsabilité des entreprises, avant d'être conceptualisée par les théoriciens du management avec cette idée initiale d'intégrer les préoccupations morales dans le monde des affaires (Frederick 1978, 1986, 1998).

### *1.1.2. Le détournement stratégique et utilitariste de la RSE.*

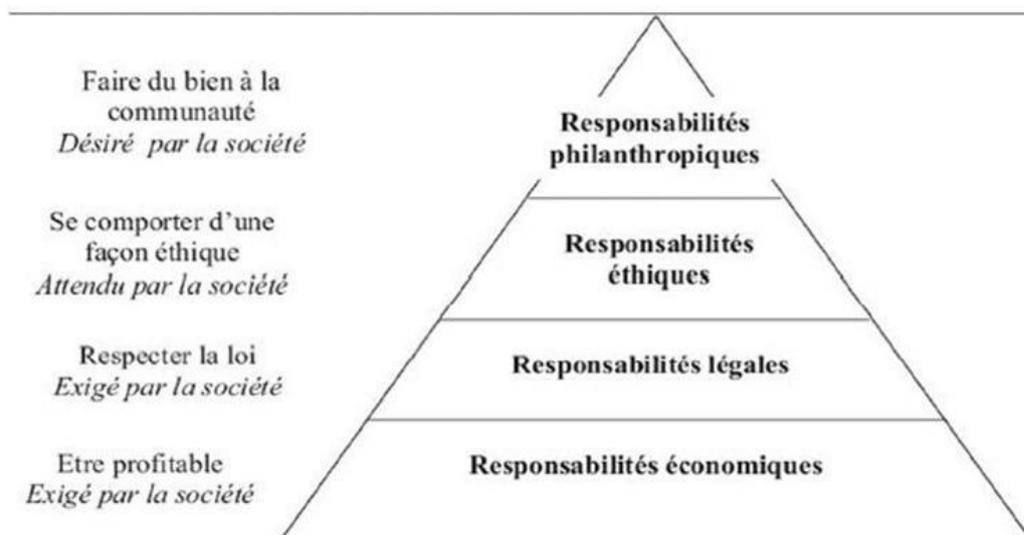
Comme le montre notamment Gendron (2000), les débats qui foisonnent dans les années 1960 autour de la responsabilité sociale de l'entreprise vont se structurer autour de trois grandes écoles de pensée: « *Business ethics* », « *Business and society* » et « *Social issue management* ».

Selon Acquier et Gond, (2005), le champ académique *Business and society* se trouve dans la droite lignée des idées fondatrices de Bowen, car il s'est intéressé aux interrelations entre l'entreprise et la société, et a fait émerger des travaux pionniers permettant au concept de RSE de s'affirmer progressivement comme un véritable thème de recherche.

De nombreux chercheurs se sont identifiés à ce courant (Mc Guire, 1960 ; Steiner, 1971 ; Carroll, 1979 ; 1991 ; 1999 ; Aupperle et al, 1985), mais pour d'autres comme Wood (1991), l'expression a laissé planer une ambiguïté sur la hiérarchie des deux termes, autorisant à placer au premier plan l'entreprise (*business*), ses contraintes et ses objectifs, reléguant ses obligations sociales (*society*) au second plan.

Prenons par exemple les travaux d'Archie B. Carroll (1979 ; 1991), l'un des auteurs les plus connus du courant *Business & Society*, qui a proposé une modélisation sous la forme d'une pyramide à quatre étages, sans doute l'un des modèles les plus utilisés dans la suite des recherches en RSE. Au socle de cette pyramide, on trouve les responsabilités économiques de l'entreprise dont le rôle principal est de produire les biens ou les services dont ont besoin les hommes pour vivre en société. Bien que Carroll ne fasse pas de hiérarchisation explicite en affirmant que « *la responsabilité sociale des entreprises intègre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers les entreprises à un moment donné* » (1979 : 500), cette pyramide peut laisser supposer – lue et interprétée comme celle de Maslow sur la hiérarchie des besoins par exemple - que les responsabilités économiques et légales de l'entreprise qui sont représentées à sa base, sont plus importantes que les responsabilités éthiques et philanthropiques qui sont à son sommet.

**Figure 3** - La pyramide de la RSE selon Archie B. Carroll (1991)



A la veille des années 1980, la relation entre l'entreprise et la société est entachée par les nombreux scandales environnementaux, sanitaires ou sociaux qui vont révéler son irresponsabilité, et faire émerger de nouveaux mouvements contestataires. Dans ce contexte conflictuel avec le corps social, la question de la RSE ne renvoie plus seulement à une question d'éthique et de choix du dirigeant, mais à une question stratégique de survie pour l'entreprise.

C'est pourquoi certains chercheurs (Ackerman 1973; Fitch 1976; Murray 1976) vont s'attacher à conceptualiser la RSE comme une ressource pouvant renforcer les intérêts à long terme des entreprises, en s'appuyant notamment sur l'idée qu'elle peut renforcer l'environnement où elles sont implantées. Selon cette approche utilitariste défendue par des auteurs comme Freeman (1984), la démarche socialement responsable vient servir les intérêts économiques de l'entreprise en répondant à ses besoins de légitimation interne et externe.

Ce changement d'orientation de la littérature trouve son expression managériale dans les nombreux travaux consacrés au « *business case* » de la RSE, qui sont généralement attachés à démontrer le lien entre la responsabilité sociale et la performance de l'entreprise (McWilliams & Siegel, 2000; Waddock & Graves, 1997 ; Margolis and Walsh 2003; Orlitzky et al. 2003) ou à identifier les stratégies *win-win* pour les entreprises et les parties prenantes (Vogel, 2005). Une partie de la littérature académique en sciences de gestion adopte et promeut cette visée utilitariste afin de justifier les coûts qui résultent des dispositifs mis en place en faveur des salariés ou de l'environnement (Friedman et Miles, 2002 ; Porter et Kramer, 2011).

En se recentrant progressivement sur l'entreprise comme unité d'analyse et en mobilisant une logique d'analyse et d'argumentation de plus en plus fonctionnaliste, la recherche va progressivement imposer un « *self-interest model* » (Lee, 2008, p 59) de la RSE où le critère de maximisation du profit devient un objectif nécessaire, sinon incontournable.

Comme le démontre Porter et Kramer (2006), les liens de la RSE avec la logique de marché deviennent de plus en plus explicites, ce qui va susciter un intérêt grandissant chez les gestionnaires pour ces réflexions qui vont dans le sens de la croissance de leur entreprise. Cette appropriation managériale de la RSE a contribué à ancrer le concept dans plusieurs macro-disciplines comme la stratégie (Siegel & Vitaliano, 2007), la finance (Edmans, 2012), et la gouvernance d'entreprise (Brammer & Pavelin, 2013). Ainsi que le constatent Acquier et Valiorgue (2011) la recherche en RSE s'est polarisée autour de deux grands axes - l'éthique et la stratégie des affaires – et a eu tendance à situer l'analyse au niveau décisionnel de l'entreprise pour étudier les résultats des stratégies globales adoptées par les entreprises.

Ainsi le focus de l'analyse de la RSE a été déplacé d'un prisme macro-social visant à préserver les intérêts de la société, vers un prisme macro-organisationnel s'intéressant aux intérêts de l'entreprise, à travers les membres du *top management* détenteurs du pouvoir de décision et d'action, ce que Frederick (2008) appelle « *firm-wide "macro" approach* ».

Aux yeux de Acquier et Gond (2007) et Lee (2008), cela a participé à s'éloigner de la vision originelle de la RSE visant le bien-être de l'ensemble de la société, car les développements

ultérieurs ont eu tendance à évincer cette dimension sociale dans un mouvement de rationalisation et de « managérialisation », provoquant un glissement théorique du niveau institutionnel vers le niveau organisationnel, où l'intérêt économique de l'entreprise se substitue à celui de la société.

En nous appuyant sur la chronologie établie par Frederick (2008), nous pouvons montrer que ce caractère « firmo-centré » (Acquier et Aggeri, 2007, p.149) du développement conceptuel de la RSE a primé pendant plusieurs décennies - « CSR1 » et « CSR2 », et même assez longtemps pendant l'ère « CSR3 » dans le tableau ci-dessus, nous laissant penser que l'analyse est longtemps restée « à la surface de l'organisation ».

**Tableau 3** - Chronologie formalisée par Frederick à partir des travaux de Crane et al, 2008.

CSR1 (1950–1960s) proposed that corporate managers should act voluntarily and philanthropically as public trustees and social stewards
CSR2 (1960–1970s) broadened that idea to embrace legally-required corporate responses to many social demands
CSR3 (1980–1990s) called on businesses to develop ethical corporate cultures to support a wide range of stakeholders and communities through social contracts.
CSR4 (1990–2000s) urged corporations to become global citizens heeding and correcting business's worldwide negative impacts on human societies and the natural environment.
CSR5 (2000–2050s) reaches far beyond just the business corporation and its stakeholders, involving also the worldwide responsibilities of governments, international, and community organizations, and citizens from around the entire globe.

Selon nous, cette approche de la RSE sous le prisme macro permet d'étudier les impacts du contexte économique, institutionnel, politique et sociétal, mais elle manque de visibilité sur d'autres aspects intrinsèques à l'organisation qui sont tout aussi importants pour analyser ces phénomènes complexes.

### *1.2. Les limites de la recherche en RSE sous le prisme macro.*

En situant l'analyse « à la surface » de l'organisation, la recherche en RSE n'a pas toujours pu prendre en compte certaines particularités propres aux entreprises, ainsi que le rôle joué par les acteurs dans ces phénomènes, un manque d'ancrage dans les réalités organisationnelles qui a entraîné la remise en cause de ce focus macro.

### 1.2.1. Un manque de visibilité sur l'organisation.

En situant l'enjeu au niveau politique et stratégique, la littérature en RSE s'est développée en concentrant toute son attention sur les plus hauts niveaux de l'entreprise, et dans leur contribution au courant *Business and Society*, il semble que la plupart des chercheurs se sont appuyés sur une vision subjective de l'entreprise idéale, plutôt que sur des hypothèses vérifiables, comme le soulignent Attarça et Jacquot (2005).

La quête effrénée d'une définition unique et consensuelle de la RSE (Carroll, 1979, 2008) a finalement abouti à une conception de l'entreprise avec en son centre le dirigeant ou le *businessman*. Acquier et Aggeri (2007) déplorent que cette définition revienne à traiter l'organisation comme une « boîte noire » où la volonté du dirigeant suffirait à mettre en mouvement « l'intendance organisationnelle ». Comme le rappellent Bory et Lochard (2009), la RSE doit normalement exprimer la responsabilité de l'entreprise dans son ensemble et la cantonner à la bonne volonté du dirigeant appauvrit substantiellement son intention et sa portée. Car quelle que soit la bonne volonté du *top management* pour les promouvoir, les initiatives de RSE doivent ensuite être implémentées et mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisation, un processus qui peut aboutir à des résultats différents selon la culture, le fonctionnement et la capacité de changement des entreprises.

Ainsi que le constatent Acquier et Aggeri (2007) en citant Frederick (1986) dans leur *Généalogie de la pensée managériale sur la RSE*, la recherche semble s'être engluée dans des « débats philosophiques stériles » (p. 136), donnant le flan à la critique faute de mobiliser les pratiques des entreprises et d'avoir une réelle utilité pour les gestionnaires. C'est cette forme de déconnexion avec la réalité organisationnelle qui explique sans doute pourquoi, selon Donaldson (2008, le champ '*Business & Society*' s'est finalement assez peu ancré dans les grandes théories des organisations, ni dans le reste des sciences sociales selon Crouch (2006).

Par exemple, si l'on revient sur la pyramide de de Carroll (1991) présenté en Figure 3, cette modélisation de la RSE a été conçue et appliquée dans les pays occidentaux, sans nécessairement tenir compte des différences contextuelles et culturelles des organisations. C'est ce que démontrent notamment Golli et Yahiaoui (2009) dans leur étude des entreprises tunisiennes, révélant que les managers et leurs pratiques sont fortement influencés par les valeurs religieuses locales.

Par ailleurs, des auteurs comme Aupperle et al (1985) ou encore (Wood et Jones, 1995) ont pu mettre en avant que le lien entre responsabilité sociale et performance de l'entreprise n'a jamais pu être vérifié faute d'avoir pu être mesuré et testé empiriquement, ce qui explique

sans doute qu'il n'a pas été appliqué à grande échelle dans le monde de l'entreprise. A ce titre, nombreux sont ceux désormais qui se livrent à un certain scepticisme, dénonçant ce que Gond et Crane (2010) appelle un « paradigme perdu » ou encore une notion « fatalement défectueuse » pour reprendre l'expression de Rowley et Berman (2000, p.398).

Globalement, les critiques habituellement adressées aux approches théoriques de la RSE concernent son contenu vague et son caractère inopérationnel, mais aussi selon Gond (2003) une certaine ambiguïté des concepts ainsi qu'une multiplication des définitions qui viennent encore exacerber cette difficulté d'opérationnalisation.

Les stratégies « gagnant-gagnant » (Capron et Quairel, 2016, p.90) s'inscrivant dans le *business case* pour la RSE sont des théories séduisantes, mais qui ne prennent pas en compte la réalité des pratiques segmentées de la RSE, ni les particularismes des organisations dans lesquelles elles sont mises en œuvre. Par exemple, la vision utilitariste de la RSE paraît assez limitée, voire inadaptée lorsqu'il s'agit de s'intéresser à des organisations qui ne visent pas la conquête d'avantages compétitifs supplémentaires et de nouveaux marchés, comme c'est notamment le cas des entités ou entreprises du secteur public (Dondeyne, 2014).

En se développant « *en relative déconnexion avec les pratiques d'entreprise* » (Acquier et Aggeri, 2007, p. 147), la théorie de la RSE s'est progressivement éloignée des réalités organisationnelles, enfermant peu à peu le concept dans le mythe d'un équilibre idéal entre des intérêts contradictoires, comme le déplorent Martinet et Reynaud (2004).

Pour Gond et Matten (2007), ces approches trop restrictives de la RSE ont contribué à enfermer le concept dans un « piège fonctionnaliste » limitant les perspectives de recherche dans ce domaine. Elles n'ont pas toujours permis de glaner des connaissances sur les modalités d'implémentation de la RSE dans les objectifs et les pratiques organisationnelles, ce qui pose aussi clairement la question de l'utilité managériale des travaux produits.

En se focalisant sur les macro-dynamiques à l'œuvre entre l'entreprise et son environnement, l'approche firmo-centrée a ainsi pu occulter la dimension interne de l'organisation, où se matérialisent les processus des changements induits par la RSE, la façon dont elle est socialement et localement construite, comment elle est influencée par la culture organisationnelle, et façonnée par les jeux d'acteurs.

Car si la RSE est un concept qui « *signifie sans doute quelque chose, mais certainement pas la même chose pour tout le monde* » (Votaw, 1976, p.11), son étude implique de prendre en compte différentes perceptions, et différents niveaux dans son analyse.

Ce que nous confirme d'ailleurs Gond (2011) quand il constate qu'en ayant négligé le caractère sociopolitique de la RSE et la diversité des niveaux d'action et des acteurs impliqués, la recherche n'a examiné qu'une infime partie de l'ensemble des dynamiques interactionnelles entre l'entreprise et la société.

### *1.2.2. Un manque de visibilité sur les acteurs de l'organisation.*

Conduite sous l'angle du monde des affaires, la théorisation de la RSE s'est axée sur les politiques et les actions déployées par les organisations, plus que sur les acteurs individuels pouvant participer à sa mise en œuvre. En restant focalisée sur le noyau stratégique de l'entreprise, la recherche a pu négliger l'étude des dynamiques et des pratiques organisationnelles, ainsi que les autres acteurs internes et externes pouvant être impliqués dans les initiatives de RSE. Les rares « individus » mentionnés sont généralement des gestionnaires ou des dirigeants, dans une conception de l'entreprise où c'est le fameux *businessman* qui détient la plus grande marge de manœuvre sur les actions socialement responsables (ou irresponsables), laissant les autres acteurs ou entités graviter en périphérie.

Et pourtant les politiques de RSE ont nécessairement des impacts sur les acteurs de l'entreprise (les employés, cadres, managers, etc.) ou même en dehors de ses murs avec des enjeux touchant au respect des droits humains, du droit du travail, parfois même jusque dans la sphère de la vie privée (protection des données personnelles des salariés, droit aux aides sociales, couverture de santé etc.).

Si l'approche *stakeholders* proposée par Freeman (1984) propose bien une vision élargie de la responsabilité d'entreprise - en intégrant non seulement les actionnaires mais aussi d'autres parties prenantes internes et externes comme les employés et les consommateurs (Clark & Hebb, 2004 ; Gonzalez & Martinez, 2004) - c'est dans une visée utilitariste permettant d'anticiper les éventuelles menaces que ces parties prenantes peuvent représenter pour l'entreprise. Mais la RSE ne se limite pas à la recherche de finalités symboliques vis-à-vis de parties prenantes externes, elle donne également vie à un fourmillement interne au travers des actions, des routines (Feldman, 2000) et des pratiques de travail (Schatzki, 2010 ; Costas, 2013). L'étude de la RSE au niveau du *top management* s'est intéressée principalement aux stratégies (Martinet, 1983), aux dynamiques structurelles et institutionnelles, et à des mécanismes de gouvernance d'entreprise (Dupuis, 2008), ce qui revient à placer le curseur de

l'observation au-dessus d'une sorte de « plafond de verre » qui dissimule certains aspects intrinsèques à l'organisation.

Cela explique pourquoi les acteurs de l'entreprise, et notamment les salariés, sont longtemps restés dans la « boîte noire organisationnelle », tels des figurants assez neutres de la démarche RSE, et ayant finalement assez peu de poids dans le déroulement de sa mise en œuvre.

En s'intéressant principalement à la responsabilité des entreprises au sein de systèmes plus vastes, la littérature a accordé moins d'attention à la façon dont elle est concrètement vécue et traduite par l'individu, comme le dénonce Pedersen, (2010) dans ses travaux consacrés aux perceptions managériales de la RSE.

Dans une revue de littérature intitulée « *What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility*, Aguinis et Glavas (2012) révèlent le manque de travaux sur le rôle et l'influence des individus (les salariés et/ou les équipes), mettant en évidence le faible pourcentage de travaux dédiés au niveau d'analyse individuel (quelques dizaines d'articles représentant à peine 17 % des travaux sur la RSE publiés dans les revues de gestion dominantes). Ce manque de connaissance, probablement dû à la prédominance des études ciblant les niveaux organisationnel et institutionnel au détriment des problématiques individuelles, va être par la suite abondamment commenté (Devinney 2013 ; Morgeson et al. 2013). Cela revient à traiter l'acteur individuel comme un élément statique, dont les comportements seraient prévisibles ou acquis, alors que des facteurs personnels peuvent affecter ses décisions, ses réactions et ses actions en matière de RSE. Comme le rappellent justement Aguinis et Glavas (2012), ce sont les comportements individuels qui vont matérialiser les pratiques responsables de l'entreprise, et donner corps à sa démarche RSE globale. Autrement dit "*After all, what counts in CSR are the actions, not the words.*" pour reprendre les mots de Lee (2008, p.14).

La RSE est avant tout une démarche processuelle qui a une portée cognitive et culturelle menant inévitablement aux réflexions et aux actions des individus. Il n'est pourtant pas rare de voir transparaître dans les travaux sur la RSE une opposition entre la rationalité et la culture, que l'on retrouve par ailleurs dans de nombreux autres courants de pensée (Meyer et Rowan, 1977; Peters et Waterman, 1983) : les valeurs de responsabilité ne pourraient apparaître autrement qu'au travers de « moteurs » de la rationalisation et le simple fait de considérer que les valeurs des individus seraient à même de porter de tels idéaux dans les processus de décision semble inconcevable.

Mais en restant focalisée au niveau organisationnel et institutionnel, la recherche en RSE a pu se priver d'une partie substantielle de la vision d'ensemble de ces phénomènes, à savoir la façon dont ils sont perçus, appropriés et traduits par les acteurs de l'entreprise, autrement dit les micro-propriétés qui fondent l'action collective (Foss, 2011; Mollick, 2012).

Car c'est bien là toute l'ambiguïté de la RSE qui fait appel à des représentations, des rationalités et des valeurs tantôt collectives, tantôt individuelles, qui « *nous entraîne sans cesse de l'individu vers l'organisation et vice-versa* » (Dondeyne, 2014, p.12).

Les chercheurs sont ainsi de plus en plus encouragés à élargir le prisme d'analyse de la RSE au-delà du focus macro, en adoptant d'autres angles d'observation, et notamment le niveau individuel afin de revisiter le poids du facteur humain et individuel dans ces phénomènes (Frederick, 2016). Cette ouverture à d'autres niveaux d'analyse va émerger au tournant des années 2000, ce qui semble marquer une nouvelle étape dans les réflexions sur la RSE (« CSR4 » et « CSR5 » si on reprend le tableau chronologique de Frederick commenté au titre précédent, dans le Tableau 3).

## **SECTION 2 : Un autre regard sur la RSE avec le courant « micro-RSE ».**

Afin de pallier les carences d'une littérature focalisée sur la responsabilité de l'entreprise au niveau macro, certains chercheurs vont s'intéresser à ses micropropriétés, ce qui s'est traduit par une recrudescence, à partir des années 2000, des travaux sur la RSE traitant du lien avec les individus. Le foisonnement de ces travaux a fait émerger le champ de la « micro-RSE » qui a déjà fait preuve d'apports conséquents sur la connaissance des phénomènes individuels, et qui offre également des perspectives intéressantes pour l'ensemble de la recherche en RSE.

### ***2.1. L'émergence et l'affirmation du courant de recherche en micro-RSE.***

Alors que les problématiques individuelles de la RSE prennent de l'ampleur dans les discussions académiques, des travaux quasi-fondateurs comme ceux de Aguilera et al. (2007) ou encore Aguinis et Glavas (2012) vont adopter une nouvelle approche au niveau « micro » de l'analyse, qui va progressivement venir structurer le champ de recherche sur la micro-RSE.

### *2.1.1. Une meilleure prise en compte des individus dans l'analyse de la RSE.*

Telle qu'il s'est imposé dans le monde des affaires et dans les travaux académiques de gestion, le concept de RSE n'a pas été conçu pour traiter des problématiques individuelles, parce que l'attention était alors focalisée « à la surface de l'organisation », sur les relations de l'entreprise avec des systèmes plus vastes (système économique, social, politique etc.).

Pour remédier à cette lacune, les chercheurs des années 2000 ont pris le parti de s'intéresser de plus en plus au lien entre la RSE et l'individu, et les petits collectifs au sein de l'organisation. Les questions se sont ainsi déplacées du niveau institutionnel et organisationnel – comment responsabiliser l'entreprise envers la société ? – au niveau individuel – comment les individus perçoivent et réagissent à la RSE ? (Aguilera et al., 2007 ; Pedersen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012).

Ces nouveaux questionnements vont ouvrir des perspectives de recherche permettant d'approfondir les connaissances de la RSE et de ses effets à l'intérieur de l'organisation, et plus précisément au niveau des acteurs de l'entreprise, en supposant qu'ils vont avoir un rôle à jouer dans ces phénomènes.

Des auteurs comme Freeman (1984) ou encore Mitchell et al. (1997) avaient déjà suggéré qu'il était difficile pour l'organisation d'atteindre ses objectifs uniquement par des règles et des mesures de contrôle, et qu'elle devait aussi s'assurer de l'acceptation et du soutien de ses membres. Cette approche utilitariste par les parties prenantes devait permettre à l'entreprise d'éviter que les salariés usent de leur positionnement interne à l'organisation pour créer des controverses ou des revendications pouvant faire apparaître des troubles sociaux. Ce que confirme Barnett (2007) quand il affirme que la RSE peut servir l'entreprise pour anticiper ou gérer ces controverses, et servir de vecteur pour influencer positivement les salariés.

Cela aura toutefois permis d'instaurer une distinction entre RSE interne ou externe, selon qu'elle s'adresse à des parties prenantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (Verdeyen et al., 2004) : alors que la RSE externe s'adresse aux autres acteurs économiques et sociaux (les partenaires, les clients, les collectivités etc.), la RSE interne concerne la politique et les pratiques qui touchent au bien-être des salariés, ce qui peut se traduire par des actions pour le respect des droits humains, la sécurité et la santé, la formation, la diversité, etc.

Depuis, l'idée que les salariés sont une partie prenante centrale de la RSE a fait son chemin (Wood 1991 ; Wood and Jones 1995), et la recherche a progressivement changé son regard sur ces acteurs individuels de l'organisation. En tant que composante de l'organisation, les

salariés sont susceptibles d'avoir un rôle actif dans l'évaluation de la responsabilité sociale de leur entreprise, les procédures et les implications qui en résultent, mais aussi par leur manière de se conduire dans et envers leur organisation. Comme le montre Degoey (2000), cela confère une forme de pouvoir ou d'influence à ces acteurs dont le jugement peut se répandre par contagion, se répandre aux collectifs, voire même à l'entreprise toute entière, pouvant ainsi influencer la culture de la RSE au niveau organisationnel.

Les salariés sont, en effet, la seule des parties prenantes pouvant se situer à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE : Igalens et Tahri, (2012) nous rappellent d'ailleurs qu'ils peuvent être bénéficiaires d'une action de RSE, mais aussi en être à l'origine, et dans certains cas même, les acteurs principaux.

Pour Aguinis et Glavas (2012), le salarié est l'individu qui est en charge de l'exécution des initiatives de RSE, et qui assume la plupart des conséquences qui y sont liées. Or si le point de vue du salarié apparaît désormais comme primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programmes d'action dans le champ de la RSE, il est encore assez mal connu, comme l'ont constaté Igalens et Tahri (2012).

C'est aussi pour répondre au besoin managérial de comprendre les réactions de ces parties prenantes aux politiques de RSE, que de plus en plus de travaux se sont intéressés aux réactions et aux comportements des individus, et plus spécifiquement des employés.

Par exemple Logsdon et Wood (2004) se sont intéressés à ce qui peut pousser les individus à adopter des comportements écocitoyens dans l'entreprise. Des auteurs comme Collier & Esteban (2007) ont montré que l'engagement des employés dans la RSE se révèle être un phénomène complexe à multiples facettes, influencé tant par des facteurs contextuels de l'entreprise que par les perceptions individuelles. Rodrigo and Arenas (2008) ont notamment démontré que les salariés peuvent réagir différemment à la RSE, adoptant des comportements comme l'engagement, l'indifférence ou encore la dissidence.

Progressivement, va s'imposer l'idée que les employés peuvent avoir différentes attitudes et comportements à l'égard de la RSE, comme le démontrent encore les travaux de Rupp et Mallory (2015) ou encore Glavas (2016). C'est ainsi que le niveau individuel de la RSE a été progressivement investi par la recherche, et on assiste, depuis quelques années, à une expansion rapide des travaux consacrés aux réactions des salariés ou futurs salariés à la RSE (Aguinis et Glavas, 2012 ; Jones et Willness, 2013 ; Rupp et Mallory, 2015 ; Glavas, 2016b). Ce foisonnement de travaux témoigne d'une volonté des chercheurs de mener l'analyse au-delà du raisonnement instrumental, et d'envisager que d'autres facteurs puissent intervenir

dans la prise de décision en matière de RSE – et notamment des facteurs individuels qui n’avaient pas beaucoup attiré l’attention de la recherche jusqu’à présent.

### *2.1.2. La consécration du nouveau champ de recherche sur la micro-RSE.*

En sciences sociales comme en sciences de l’organisation, les tentatives de qualification des niveaux d’analyse ont généralement donné lieu à l’émergence et à l’opposition des niveaux micro et macro (House et al., 1995). L’approche « micro » prend racine dans la littérature en psychologie en s’intéressant aux perceptions, aux émotions et aux actions des individus, alors que l’approche « macro » garde un ancrage économique et sociologique, en approfondissant la compréhension des organisations et des logiques de marché.

Cette dichotomie s’est durablement installée dans la recherche en gestion qui s’est naturellement divisée en sous-groupes de chercheurs aux intérêts divergents tenant à l’objet des travaux, considérés comme « micro » quand ils traitent de phénomènes individuels, et « macro » quand c’est l’organisation qui est au cœur de l’étude.

La littérature en RSE n’a pas échappé à cette tendance quand il a été question de préciser et de définir ses différents niveaux d’analyse (Bies, Bartunek, Fort, & Zald, 2007).

Comme le montre Dhaouadi (2019), les dynamiques sociétales, économiques et politiques se situeraient au niveau macro, les problèmes liés aux relations entre les organisations au niveau méso, et les phénomènes individuels au niveau micro. Ces nouvelles réflexions sur les niveaux d’analyse de la RSE vont venir influencer l’évolution de la recherche dans ce domaine, et de nombreux travaux vont peu à peu se revendiquer d’une approche « micro », en opposition au traditionnel champ d’analyse au niveau macro.

Dans certaines recherches sur la RSE à l’échelle internationale, comme par exemple celle proposée par Gulbrandsen & Moe (2005), a pu apparaître le terme « *micro CSR* » pour désigner les mesures ou les conséquences des activités de l’entreprise sur les communautés locales. Idemudia, (2010, 2011) a aussi utilisé cette distinction micro-macro pour distinguer les impacts politiques et économiques d’une entreprise multinationale sur le territoire où elle est implantée, de ceux touchant les individus et les communautés de ces territoires.

Parallèlement, commencent à émerger les travaux traitant de la RSE sous le prisme des individus-acteurs de l’entreprise et le niveau micro est alors généralement associé à l’étude de

la RSE à l'échelle du salarié, ce que Aguilera et al. appellent « *the form of micro/ employee-level research* » (2007, p.855).

Les premières définitions de la micro-RSE vont apparaître en prenant assise sur l'opposition macro/micro, un tremplin qui va lui permettre d'émerger : « *Whereas "Macro-CSR" focuses on top-level corporate policies and strategies, the focus of "Micro-CSR" is on the actual effects and impacts of those policies on people both inside and outside the corporation.* » (Frederick, 2016, p.2).

Aguinis et al. (2012) utilisent l'expression « micro-fondations » de la RSE (*micro-foundations of CSR*) pour désigner l'ensemble des mécanismes qui soutiennent les actions et les interactions individuelles de la RSE : « *foundations of CSR that are based on individual action and interactions* » (p.956).

Les discussions sur les micro-fondations de la RSE (Aguinis and Glavas 2012 ; Devinney 2013 ; Morgeson et al. 2013) concernent la perception de la responsabilité et de l'irresponsabilité de l'entreprise par les individus, et les conséquences que cette perception va avoir sur leurs relations et leurs actions dans l'organisation.

Puis d'autres définitions vont voir le jour au fur et à mesure que les efforts de la recherche se renforcent dans ce domaine. Glavas & Kelley (2014) ont tenté d'adapter la définition générique de la RSE en intégrant la notion de bien-être des parties prenantes au sens large (consommateurs, employés, communautés, planète) et ce afin de pouvoir mener l'étude au niveau des salariés : « *Caring for the well-being of others and the environment with the purpose of also creating value for the business. CSR is manifested in the strategies and operating practices that a company develops in operationalizing its relationships with and impacts on the well-being of all of its key stakeholders and the natural environment.* » (p.7)

Rupp & Mallory (2015) vont définir la micro-RSE comme étant la RSE expérimentée par l'individu, et qui relève donc d'une observation au niveau individuel de l'analyse : « *the study of the effects and experiences of CSR (however it is defined) on individuals (in any stakeholder group) as examined at the individual level of analysis* » (p. 216).

Pour répondre au besoin d'améliorer la compréhension des mécanismes sous-jacents de la RSE (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis, 2011 ; Margolis & Walsh, 2003 ; Wood, 2010), ce nouveau courant de recherche vise à rendre compte des multiples processus micro psychologiques par lesquels les politiques de RSE influencent les individus dans les organisations, d'où l'utilisation de l'acronyme « micro-RSE » pour labéliser ces approches (Rupp et Mallory, 2015 ; Jones et Rupp, 2018).

## *2.2. Une nouvelle compréhension du rôle des individus dans la démarche RSE.*

L'explosion contemporaine des études sur la micro-RSE a permis de replacer l'individu au cœur des démarches de RSE, en l'appréhendant peu à peu comme un acteur plus que comme un récepteur de ces démarches, et en envisageant qu'il puisse jouer un rôle important, voire déterminant, sur le déroulement de leur mise en œuvre dans l'organisation.

### *2.2.1. De l'individu récepteur à l'individu acteur de la RSE.*

Un premier ensemble de travaux sur la micro-RSE va permettre un approfondissement des connaissances de la RSE en termes de perceptions et de réactions de la part des acteurs individuels, ainsi sur que sur le poids de leur rôle et de leurs initiatives dans ces phénomènes. Des travaux comme ceux de Rupp & Mallory (2015) ou encore Glavas (2016) cherchent à comprendre et à analyser comment les individus réceptionnent la démarche RSE, autrement dit comment ils vont la percevoir et éventuellement la juger, et si elles a des effets sur leur façon d'être et de penser au sein de l'organisation.

Dans leur revue de littérature, Gond et al. (2017) révèlent d'ailleurs que la majorité des travaux sur la micro-RSE se concentrent sur l'étude des effets que peut avoir la RSE sur les employés, autrement dit les multiples comportements et attitudes, ce qu'ils appellent les réactions individuelles à la RSE.

Dans son étude sur la relation entre la perception de la citoyenneté organisationnelle et l'implication organisationnelle, Peterson (2004) utilise l'échelle de mesure de la citoyenneté organisationnelle de Maignan et al. (1999) - Maignan & Ferrell (2001) permettant de recueillir la perception de la performance sociale de l'entreprise à travers ses principales parties prenantes. D'autres échelles de ce type ont été construites pour mesurer la perception des parties prenantes de l'entreprise à l'égard de sa démarche RSE, notamment celle de Gond et al. (2009), de Swaen & Chumpitaz (2008) ou encore de Turker (2009).

Igalens et Tahri (2012) ont créé une échelle de mesure de la RSE spécialement adaptée à la perception des salariés comme principale partie prenante, et l'ont testé empiriquement dans 20 entreprises françaises engagées à différents degrés dans la RSE.

Les chercheurs de la micro-RSE cherchent à analyser de plus en plus finement les perceptions et les réactions des acteurs de l'organisation, à titre individuel ou au sein de petits collectifs, ce que Christensen et al. (2014) appellent « *team or group-level phenomenon* ».

Ces approches de la RSE visent à comprendre les processus interprétatifs par lesquels les individus forment et construisent leur perception de la RSE, par exemple la façon dont ils se l'approprient, les causes et les valeurs qu'ils y attribuent, les émotions ou encore le sens qu'ils s'en font. Ces travaux montrent généralement l'influence positive de la RSE à l'échelle des salariés, notamment en ce qui concerne l'amélioration de leur qualité de vie au travail (Dhanesh, 2014 ; Aguinis et Glavas, 2017 ; Kim et Scullion, 2013 ; Singhapakdi et al., 2015). Par exemple, à partir des réponses de 827 salariés de 18 sociétés américaines de l'industrie agro-alimentaire, Glavas et Kelley (2014) ont démontré que la RSE avait un impact sur la satisfaction au travail et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'image positive que l'entreprise responsable renvoie à ses salariés peut provoquer ou accroître chez eux la fierté d'appartenance (Igalens, 2012) et leur sens de l'engagement organisationnel (Hollingworth & Valentine, 2014 ; De Roeck et al., 2016).

La RSE peut ainsi modifier la perception des individus dans le rôle social qu'ils attribuent à leur organisation, ce qui va pouvoir influencer leurs comportements au travail.

Pour Aguinis et Glavas (2012), les politiques et les activités de RSE peuvent impacter positivement la performance, les comportements et les attitudes des salariés. Certains ont même suggéré l'existence d'un lien entre RSE et créativité des employés (Glavas et Piderit, 2009 ; Spanjol, Tam et Tam, 2015), ainsi que l'efficacité de l'équipe (Lin, Baruch & Shih, 2012). Au-delà d'impacter leur perception, il est donc apparu que la RSE pouvait aussi influencer les individus dans leurs actions, et la micro-RSE s'est intéressée de plus en plus à cette dimension où l'individu est plus acteur que récepteur de la RSE. Cela s'est traduit par des travaux qui s'attachent à étudier les facteurs pouvant impulser l'engagement individuel et mettre en mouvement les actions et les initiatives responsables des acteurs de l'organisation.

### *2.2.2. Les mécanismes de l'action individuelle en matière de RSE.*

En cherchant les raisons pour lesquelles les acteurs de l'organisation peuvent s'engager dans la RSE, Cropanzano et al. (2001) et Aguilera et al. (2007) ont identifié trois types de facteurs - (1) instrumental, en donnant aux salariés le sentiment d'une capacité de contrôle ou d'influence sur les décisions en lien avec leurs intérêts économiques ; (2) relationnel, en renforçant leur sentiment d'estime de soi et d'appartenance à l'entreprise ; (3) moral, pour les valeurs qu'elle véhicule.

Cela permet de défendre l'idée que la RSE puisse être aussi bien instrumentale (*CSR is good for business*) que morale (*CSR is the right thing to do*), et que les actions morales de l'entreprise peuvent interagir avec les préoccupations morales des employés, pouvant provoquer des adaptations de comportement de leur part.

Dans cette perspective morale de la RSE, les salariés peuvent se comporter de façon responsable pour suivre la ligne éthique de l'entreprise, ou manifester des comportements négatifs au travail (sabotage, démotivation, etc.) s'ils perçoivent que celle-ci agit d'une manière socialement irresponsable sur son environnement, comme l'ont également abordé les travaux de Rupp et al. (2006), ou plus récemment ceux de Hansen et al. (2011).

Aguinis et Glavas (2012) ont identifié ce qu'ils appellent des « *predictors* », des facteurs ou des déclencheurs des actions de RSE, qui donnent des précisions sur les motivations susceptibles d'influencer l'engagement individuel en matière de RSE - par exemple l'alignement sur les valeurs personnelles et la sensibilité des individus à ces enjeux.

Dans ce sillage, la recherche a fait émerger de nombreux facteurs individuels de la RSE que Gond et al. (2017) rassemblent sous l'expression « déterminants individuels de la RSE » (*CSR drivers*), et qui désignent ces forces qui impulsent l'engagement individuel - que ce soit en réaction ou de façon plus pro active. A l'instar de Cropanzano et al. (2001) et Aguilera et al. (2007), l'étude des déterminants individuels repose sur l'idée que la RSE peut satisfaire divers besoins psychologiques ou de développement des membres de l'organisation.

Plusieurs facteurs individuels peuvent ainsi déclencher l'engagement des acteurs dans la RSE, tels que les convictions personnelles (Peterson, 2004), l'identité morale (Mallory et Rupp, 2014; Rupp, Shao et al., 2013; Rupp, 2007), des prédispositions éthiques (Zhang & Gowan, 2012), l'appel de valeurs écocitoyennes (Dumont, Shen, & Deng, 2017), ou encore la volonté de trouver du sens et un impact positif dans le travail (Gully et al., 2013).

Cela a poussé les chercheurs à s'intéresser de plus en plus à ces facteurs internes à l'organisation, qui peuvent par exemple expliquer pourquoi certains cadres sont plus engagés que d'autres dans la RSE (Lewis, Walls, & Dowell, 2014 ; Maak, Pless, & Voegtlin, 2016 ; Petrenko, Aime, Ridge, & Hill, 2016). Par exemple, Hibbert & Cunliffe (2015) ont démontré que les motivations morales se révèlent être des leviers puissants de l'engagement chez les dirigeants et les managers.

**Tableau 4** – Synthèse des déterminants ou *drivers* individuels de la RSE à partir des travaux de Gond et al. (2017)

	Déterminants instrumentaux ( <i>Instrumental drivers</i> )	Déterminants relationnels ( <i>Relational drivers</i> )	Déterminants moraux et vocationnel ( <i>Moral drivers</i> )	Autres déterminants ( <i>Other drivers</i> )
Objectif ou besoin	L'engagement dans la RSE est guidé par un intérêt et des objectifs personnels	L'engagement dans la RSE est guidé par le besoin d'appartenance et de collectif	L'engagement dans la RSE est guidé par la recherche de sens et d'accomplissement	L'engagement dans la RSE est guidé par d'autres facteurs individuels d'ordre sociodémographiques
Motivations intrinsèques	Préoccupations de carrière, incitations financières	Développement du réseau social local, personnel et professionnel	Valeurs morales et idéaux personnels (éthique, idéalisme, intégrité, espoir etc.)	Age, sexe, éducation, culture, orientations politiques, traits de la personnalité, émotions etc.
Motivations extrinsèques	Contrôle, pouvoir, avantages ou traitements positifs de la part de l'entreprise	Reconnaissance extérieure, identité sociale positive	Préoccupations pour l'environnement et/ou la société	

Bien qu'une partie de la littérature s'intéresse de plus en plus à l'étude des facteurs ou déterminants pouvant impulser les initiatives prises par les salariés en matière de RSE (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012), il y a toujours un manque de connaissances empiriques sur la façon dont les entreprises peuvent manager ces déterminants lorsqu'ils sont identifiés (Baumgartner, 2014).

### 2.2.3. *Le lien entre le niveau individuel et d'autres niveaux d'analyse.*

Alors que la recherche en micro-RSE est en pleine expansion dans diverses disciplines (management, ressources humaines, psychologie), certains auteurs comme Gond (2017 ; 2018) constatent que les travaux sont encore assez disparates, et que de nombreuses pistes restent inexploitées. La recherche en micro-RSE se heurte selon lui à certaines limites méthodologiques liées aux approches mobilisées, qui se sont rarement positionnées en relation avec les niveaux organisationnels ou institutionnels, ce qui vient limiter le fort potentiel que ce champ de recherche offre pour avancer dans l'analyse de la RSE.

Les échelles de mesure comme celle de Maignan et al. (1999) qui sont utilisées pour capter la structure des perceptions individuelles de la RSE, reposent souvent sur une grille de questions nécessitant que les répondants aient une vision globale et suffisamment d'informations générales sur les activités de l'entreprise en matière de RSE, ce qui explique qu'elles aient été principalement destinées à des dirigeants ou des cadres, et moins à des acteurs opérationnels. D'autres chercheurs (Gond & al., 2009 ; Swaen & Chumpitaz, 2008; et Turker, 2009) ont tenté de mobiliser la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) pour mesurer la perception des activités responsables de l'entreprise.

Mais ce type d'échelle prenant en considération l'ensemble des parties prenantes ne facilite pas toujours la mesure des réactions des salariés en particulier ; en outre, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes parties prenantes selon leur activité, leur implantation ou leur statut (Rousseau, 2008). Par exemple, dans le modèle de Aguilera et al. (2007) présenté en Figure 4 (dans le chapitre suivant), le gouvernement n'est pas considéré dans les « *stakeholder* » de l'entreprise, alors qu'il va être partie prenante dans les cas français et encore plus s'il s'agit d'entreprises publiques.

Si Igalens et Tahri (2012) ont consacré une échelle spécifiquement aux salariés comme principale partie prenante, elle a été testée empiriquement par des entretiens menés auprès d'un panel de DRH et de directeurs de développement durable. Beaucoup d'études s'intéressent encore essentiellement aux dirigeants en tant que preneurs des décisions dans et pour l'organisation en matière de RSE, faisant d'eux les individus les mieux placés pour comprendre les paradoxes et les tensions liés à la RSE (Hahn et al., 2015).

Ces travaux sont généralement menés dans une appréhension « descendante » de la RSE, où les acteurs de l'organisation réceptionnent et organisent les informations sur les politiques de RSE de leur entreprise, « *pour juger de la nature et de la crédibilité de ces initiatives et attribuer des raisons à leur origine* » (Gond et El Akremi, 2018, p.7). Pour Farooq et al., (2017), cela cantonne le salarié à un rôle assez passif où sa seule marge de manœuvre serait d'adhérer ou non à la démarche RSE de l'entreprise, alors qu'il peut aussi être à l'origine de phénomènes émergents en matière d'écocitoyenneté au sein de l'organisation.

Cela peut expliquer une certaine déconnexion avec les acteurs de l'organisation sur le plan méthodologique, les données étant généralement recueillies depuis l'extérieur, par des questionnaires que les salariés doivent remplir en ligne – pour exemple les travaux de Glavas et Kelley (2014) précités ou encore ceux de Caligiuri et al. (2013) sur l'impact des

programmes de volontariat sur les employés - des méthodes « hors sol » qui reviennent souvent à étudier la micro-RSE avec un prisme et des outils du niveau organisationnel.

Ainsi, les travaux de la micro-RSE ont permis d'approfondir les connaissances en termes de perception et de réactions de la part des acteurs individuels, mais ont accordé moins d'attention sur le rôle que ces derniers vont pouvoir jouer localement dans les processus de construction, de diffusion et d'application de la RSE. A ce stade, la grande majorité des travaux s'intéresse aux réactions individuelles, laissant encore partiellement investie l'étude des facteurs ou déterminants pouvant impulser les initiatives prises par les salariés en matière de RSE (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012).

Reste donc à explorer une approche plus « ascendante » qui permettrait la compréhension des transformations organisationnelles pouvant être induites par des actions ou des dynamiques construites au niveau individuel. Rappelons que Aguinis et al. (2012) utilisent le terme « micro-fondations » pour désigner l'ensemble des mécanismes qui soutiennent les actions mais aussi les interactions individuelles en matière de RSE, invitant le chercheur à étudier l'individu dans ses échanges avec son environnement. Mais comme le déplorent Jones et al. (2017), la micro-RSE ne rend pas toujours compte des relations avec d'autres variables, alors qu'elle pourrait permettre de créer du lien entre les variables individuelles, et celles des niveaux « supérieurs » (organisationnel, institutionnel, sociétal etc.).

Au-delà de l'exploration du niveau individuel, il y a aussi un enjeu théorique visant à réunir les champs de recherches micro et macro de la RSE (Lee, 2008).

Certains auteurs comme Gond et al. (2018), ou Aguinis et Glavas (2017) redoutent qu'en se focalisant uniquement sur des variables de comportements organisationnels, la micro-RSE limite « *le potentiel explicatif unique des pratiques de RSE, qui, de par leurs dimensions normatives et identitaires marquées, ainsi que leur orientation multi-parties prenantes, sont susceptibles d'affecter un plus grand spectre de variables* » (Gond, 2018, p.78). Selon eux, l'idée n'est pas de créer un « micro-focus » - après avoir dénoncé la même dérive pour la littérature macro de la RSE - mais de saisir ces nouvelles voies de recherche pour essayer de mener des études de la RSE mettant en synergie plusieurs niveaux dans l'analyse.

C'est le fort potentiel de ces approches en micro-RSE qui peuvent servir de complément nécessaire dans les travaux organisationnels, et favoriser le développement des analyses multi-niveaux (Aguilera et al, 2007 ; Lindgreen & Swaen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Margolis & Walsh, 2001; Waddock, Bodwell, & Graves, 2002).

## Conclusion du Chapitre 2

Depuis sa naissance états-unienne, le concept de RSE s'est développé et consolidé dans un cadre d'analyse institutionnel et organisationnel, avec une grande majorité de travaux orientés sur l'analyse de l'organisation, et des institutions entourant ses décisions et ses actions.

L'ouvrage fondateur de Bowen va marquer durablement cette trajectoire conceptuelle (Bowen, 1953; Davis, 1960, 1973; Frederick, 1960; Preston & Post, 1975), dans la quête d'une relation positive entre les objectifs économiques et sociétaux, qui continue de nourrir les réflexions contemporaines sur les modes d'analyse empiriques de la diffusion des discours et pratiques de la RSE (Rowley et Berman, 2000). Si la trajectoire du développement théorique de la RSE l'a ensuite emmenée au-delà de l'Amérique du Nord (Aguilera et al. 2007; Campbell 2007), elle est restée ancrée dans ce que Frederick (2016) appelle un « focus macro » hérité des travaux pionniers et du courant *Business and Society* qui va tendre vers une vision plus fonctionnaliste de l'interface entreprise-société.

Détournée de sa conception initiale fondée sur l'intégration de préoccupations morales dans la conduite des affaires (Frederick 1978, 1986, 1998), la RSE se voit attribuer une visée utilitariste (Freeman, 1984) qui s'appuie principalement sur une corrélation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière (Margolis et Walsh, 2001, 2003 ; Orlitzky et al. 2003 ; Allouche et Laroche 2005). Certaines voix vont alors s'élever pour dénoncer les limites de cette visée utilitariste (Donaldson et Preston 1995 ; Argandona, 1998 ; Dhaouadi, 2008) et faire émerger les premières critiques du prisme macro de la recherche en RSE.

Cette approche de la RSE semble rencontrer des difficultés à traiter l'opérationnalisation des théories qu'elle propose, et de façon plus générale, à intégrer la réalité organisationnelle, laissant dire à certains que l'organisation est traitée comme une « boîte noire ».

Et pour cause, en focalisant sur l'étude des phénomènes de RSE et de leurs conséquences au niveau macro, la recherche a accordé moins d'attention aux phénomènes individuels qu'elle peut générer (Aguilera et al., 2007 ; Pedersen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012).

Car, si les politiques sont conçues au niveau organisationnel, ce sont bien les acteurs individuels qui les perçoivent et agissent en conséquence en élaborant des stratégies, en prenant des décisions et en initiant des actions ou des pratiques. Ainsi il y aurait une forme de « micro-responsabilité sociale de l'entreprise » qui amène à s'interroger sur la façon dont la RSE décidée au niveau macro, se traduit pour les individus concernés au niveau micro : les employés, les fournisseurs, les clients et tous les citoyens.

Le courant de recherche « micro-RSE » est l'aboutissement d'une prise en compte croissante de l'individu dans les travaux sur la RSE à partir des années 2000. Le niveau individuel de l'analyse est d'abord investi pour étudier les effets de la RSE à l'échelle du salarié, qui devient une partie prenante centrale au fur et à mesure que sont constatés le poids et l'influence de ses actions au sein de l'organisation. C'est ainsi qu'a été ouverte la « *black-box* » (Morgeson et al., 2013, p. 821) des micro-fondations de la RSE, permettant de révéler ce que la RSE peut déclencher comme réactions, attitudes et comportements chez les individus, et notamment les comportements écocitoyens des acteurs de l'organisation (Christensen, Mackey, & Whetten, 2014 ; Kourula & Delalieux, 2016 ; Spiess, Mueller & Lin-Hi, 2013).

Toutefois, la RSE individuelle semble toujours appréhendée dans sa dynamique « descendante », empêchant les salariés de véritablement sortir du rôle passif et de tenir compte des phénomènes émergents dont ils peuvent être à l'origine. Cette déconnexion avec les acteurs de l'organisation, qui se retrouve parfois sur le plan méthodologique et empirique, nous paraît constituer un des angles morts importants de la micro-RSE, notamment parce que cela empêche de tenir compte du contexte et des spécificités organisationnelles entourant les rôles et les actions des individus dans les dynamiques de diffusion et d'application de la RSE.

Certes, ces approches ont permis de pallier le déséquilibre micro/macro de la littérature en RSE, mais il faut plutôt regarder les nouvelles perspectives de recherche qu'elles ouvrent pour mieux connecter les acteurs individuels à leur environnement écologique et/ou sociétal.

Pour Glavas (2016), il s'agit désormais de considérer les multiples facettes de ces phénomènes, et plus particulièrement comment des dimensions personnelles sont mises en jeu dans les processus organisationnels et sociaux entourant la RSE. L'émergence et le développement de la micro-RSE offre l'opportunité d'approfondir l'analyse des transformations organisationnelles pouvant être induites par les individus et leurs actions, et la découverte des interactions que cela va générer autour des enjeux de RSE.

Cet ancrage « micro » nous a paru adapté à notre problématique de recherche à double titre. D'abord parce que nous avons choisi de prendre en compte les spécificités des acteurs de l'entreprise publique, et notamment l'importance de certaines valeurs morales qui viennent fortement influencer et structurer les responsabilités individuelles. Ensuite, parce que nous voulons nous intéresser au rôle (dans le sens de l'action, et pas uniquement de la réaction) que vont jouer ces acteurs dans la diffusion et l'application de la démarche de RSE.

Mais parce que les particularités qui caractérisent le niveau micro de l'entreprise publique, dépendent intimement de ses particularités organisationnelles, il nous fallait dépasser le clivage micro-macro qui marque encore assez fortement le champ de recherche en RSE, dans l'objectif de répondre à notre question principale de recherche ainsi posée :

*Comment s'articulent les niveaux micro et macro dans la diffusion de la RSE, au sein d'une entreprise publique ancrée à la société ?*

C'est pourquoi nous avons cherché à nous orienter vers des approches permettant de prendre en compte les articulations générées par les phénomènes de RSE entre ces deux niveaux, ce qui nous a amenée à nous intéresser aux démarches multiniveaux, et plus particulièrement aux démarches interactionnistes.

En effet, comme nous le présentons dans le chapitre suivant, certaines approches multi-niveaux de la RSE qui se revendiquent de l'interactionnisme, ont permis de mettre en lumière le rôle de certains individus dans les démarches de RSE, par une lecture micro-macro permettant d'aborder ces phénomènes dans des dynamiques qui ne sont pas seulement descendantes, mais aussi ascendantes (des individus vers l'organisation).

## CHAPITRE 3 : UNE APPROCHE INTERACTIONNISTE DE LA RSE : LE CADRE THEORIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT DE MORALE.

### Introduction du Chapitre 3

La gageure du développement durable – et de la RSE - repose sur l'intégration et l'articulation d'une pluralité d'enjeux, d'échelles, de savoirs, d'acteurs, et de valeurs.

Ainsi, les fondements même de la RSE reposent sur une histoire d'interactions, celles de l'entreprise avec la société, celles des intérêts économiques avec les intérêts sociétaux. « *Cette interface est donc un lieu où ces deux entités interagissent, se co-construisent et se reconfigurent de manière permanente* », pour reprendre les mots de Gond (2010, p.50).

Des auteurs comme Aguinis et Glavas (2019) ou encore Carrington et al. (2019) vont montrer que cela se décline en des interactions multiples, entre différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise, entre différents groupes d'acteurs dans et en dehors de l'organisation. Cette idée se retrouve dans la définition de la RSE donnée par la Commission Européenne, et citée par Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales liées à leurs activités et à leurs relations avec l'ensemble de leurs partenaires et collaborateurs* ». Comme le précisent Ghozzi-Nekhili & Kamoun-Chouk (2010), deux caractéristiques fondamentales de la RSE se dégagent de cette définition : le caractère volontaire lié à la mise en place d'actions et de pratiques relevant du domaine de la RSE, et la dimension interactionnelle avec les différentes parties prenantes.

En plus des relations de l'entreprise au sein de son écosystème d'affaires, la RSE va impacter ou générer des interactions entre les acteurs individuels et leur propre environnement (Moore, 1993, 1996 ; Iansiti et Levien, 2004 ; Guéguen et Torrès, 2004).

La RSE nous entraîne sans cesse de l'individu vers l'organisation et vice versa : elle est issue d'une construction au niveau social ou organisationnel qui va se traduire dans les attitudes et les comportements individuels, et elle va elle-même être influencée dans son contenu et sa trajectoire, par l'application qui en est faite par les individus. Gond (2010) reprend cette idée quand il dit que « *La RSE est à chaque instant un ordre négocié dont le contenu légitime varie au gré des interactions entre acteurs et n'est jamais définitivement clos et stabilisé* » (p.50).

Parce qu'elle génère des interactions multiples entre une grande diversité d'acteurs dans l'interface entreprise-société, la RSE est un concept par nature interactionnel qui a poussé la recherche à explorer des approches permettant de mieux cerner ces phénomènes complexes.

Parmi ces approches, on trouve les modélisations multi-niveaux (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis et al, 2011 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Bastianutti, 2014) qui permettent d'articuler plusieurs niveaux d'analyse, notamment celui des acteurs et celui de l'organisation.

Mais ces approches des phénomènes de RSE se font généralement de façon descendante (de l'organisation vers les individus), plus rarement à partir des acteurs eux-mêmes (des individus vers l'organisation). Il existe d'autres travaux menés sous le prisme de l'interactionnisme qui ont permis de mettre en lumière le rôle de certains acteurs de l'organisation dans des phénomènes de RSE plus émergents. (Section 1)

Parce qu'elles portent plus particulièrement sur les interactions interpersonnelles pour expliquer un cadre contextuel, et son influence réciproque sur ses composantes, les démarches interactionnistes peuvent s'avérer particulièrement intéressantes pour approfondir l'étude de la RSE dans des dynamiques qui ne sont pas seulement descendantes, et pour tenir compte du contexte organisationnel qui entoure ces dynamiques.

En nous intéressant de plus près au courant de l'interactionnisme symbolique, nous avons découvert qu'il offrait des grilles de lecture intéressantes pour comprendre le rôle des individus dans des systèmes plus vastes.

Nous avons choisi plus spécifiquement l'approche de Becker (1963, 1982) et notamment le cadre théorique de l'entrepreneur de morale qui nous a paru pertinent pour étudier ces phénomènes de RSE dans une entreprise publique, ancrée à la société et imprégnée de valeurs morales partagées par les acteurs de l'organisation. Alors que de fortes mutations ont tendance à éloigner les organisations publiques de ces valeurs traditionnelles, des comportements d'entrepreneur de morale vont émerger au nom de cette moralité, pour répondre à des problèmes posés par les territoires ou la société. (Section 2)

## **SECTION 1 : Les différentes approches de la RSE dans ses dynamiques interactionnelles.**

Les multiples interactions générées par les phénomènes de RSE ont été appréhendées par la recherche à l'aide de modélisations multi-niveaux, qui ont eu le mérite de mettre en lumière l'importance de ces interactions et du rôle de certains acteurs de l'organisation dans la mise en œuvre de la démarche de RSE.

Alors que ces modèles privilégient généralement des dynamiques descendantes, d'autres approches de la RSE ont trouvé dans le cadre interactionniste des grilles de lecture multi-niveaux qui permettent de prendre en compte les acteurs dans leur contexte, et de révéler des phénomènes émergents de RSE dans l'organisation.

### *1.1. Les approches multi-niveaux de la RSE et leurs limites.*

Les modélisations multi-niveaux de la RSE ont permis d'appréhender ces phénomènes sous l'angle des interactions notamment entre l'organisation et ses acteurs, mais une grande majorité de ces études sont généralement menées dans une approche « descendante » de ces interactions (de l'organisation vers les individus, du macro vers le micro).

#### *1.1.1. Le foisonnement des approches multi-niveaux : l'interaction macro-micro.*

Depuis quelques années, nombreux sont les travaux en sciences de gestion qui se revendiquent d'approches qui intègrent explicitement plusieurs niveaux d'analyse simultanément dans la lecture des phénomènes (Behling, 1978; Mossholder et Bedeian, 1983 ; Lecocq, 2002 ; Demil & Lecocq, 2008).

Pour Lecoq (2002), les enjeux conceptuels et théoriques de l'articulation entre ces différents niveaux sont d'autant plus importants pour les sciences de gestion qui s'intéressent aux interactions entre des acteurs et des structures, ou aux relations entre des comportements individuels et des actions collectives.

L'approche multi-niveaux doit donc se faire selon une logique en « poupées gigogne », où l'individu s'intègre dans des collectifs ou des groupes de travail, qui eux-mêmes sont intégrés à d'autres unités plus larges comme des départements, des services, ou des *business unit*, qui eux-mêmes font partie d'organisations qui sont implantées au niveau national ou

international, dans des réseaux ou des alliances avec d'autres entreprises, au sein d'environnements socio-économiques plus globaux.

De façon plus générale, la mise en interaction de différents niveaux d'analyse peut améliorer la compréhension du contexte et des collectifs au sein desquels les salariés évoluent et interagissent, et la façon dont cela peut les influencer au niveau individuel. Comme le souligne Klein et al (1999), « *Travailler en multi niveaux permet de mettre en lumière le contexte qui entoure les processus individuels notamment quand et où ils apparaissent. De même que cela permet d'identifier les caractéristiques individuelles, les comportements, attitudes et perceptions qui sous-tendent et forment le niveau organisationnel. Cela permet aussi de mettre en avant les actions que doivent entreprendre les acteurs organisationnels, individuellement et collectivement pour obtenir des bénéfices organisationnels.* » (p.243).

Les éclairages apportés par les modélisations multiniveaux permettent de révéler la nature et l'ampleur des interactions entre différentes échelles, interactions faites de compétitions, de négociations et d'ajustements entre les acteurs. Par exemple, des auteurs comme Hooghe et Marks (1995 ; 2001) y ont contribué en s'intéressant au rôle des gouvernements locaux dans le contexte des réseaux plus larges de gouvernance à niveaux multiples, sous le jeu d'interactions différenciées et évolutives qui conjuguent coopérations, conflits et instrumentalisation réciproques.

Pour Lecocq (2002), ces propositions théoriques coïncident avec le développement de nouveaux objets d'étude ou de nouveaux thèmes de recherche, qui nécessitent de s'arrêter plus attentivement sur la définition des niveaux d'analyse et sur les relations entre ces derniers. Cela explique qu'elles viennent désormais alimenter la littérature des sciences de l'organisation et notamment la responsabilité sociale de l'entreprise (Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapathi, 2007 ; Bies, Bartunek, Fort, & Zald, 2007, Bastianutti, 2014).

La RSE fait partie de ces nouveaux thèmes de recherche qui ont poussé à approfondir la réflexion sur l'articulation de différents niveaux d'analyse dans le champ des sciences de gestion et des sciences de l'organisation, notamment au travers de perspectives multi-niveaux.

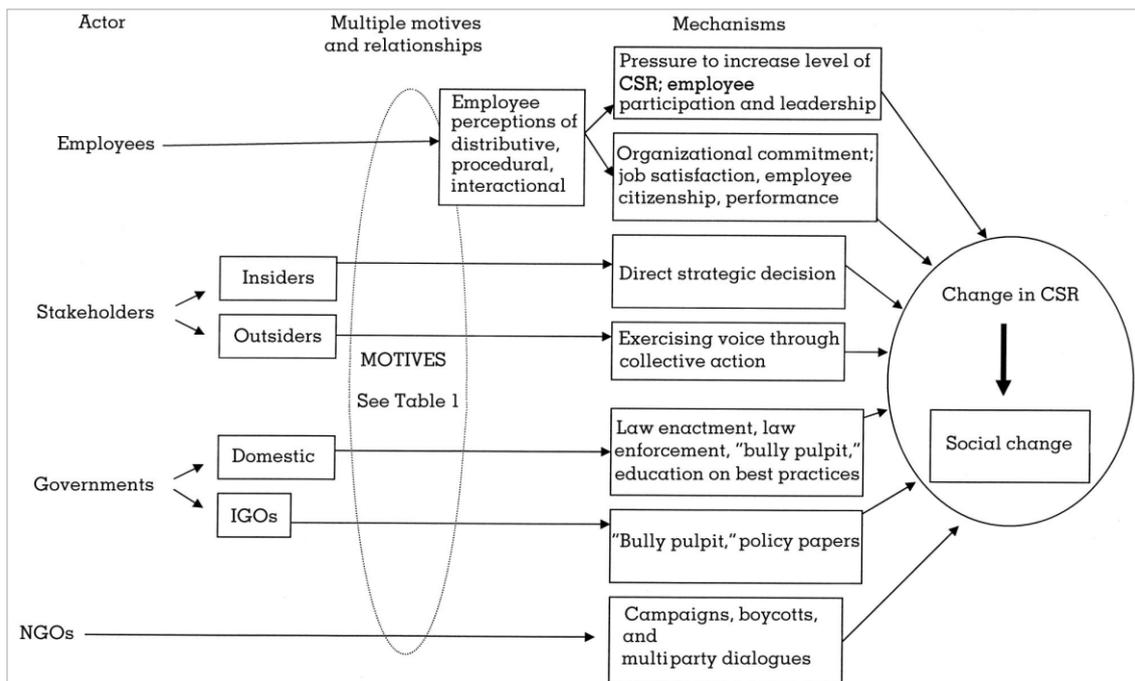
Parce qu'elle engendre des phénomènes qui peuvent être observés au niveau de l'organisation (performance, réputation), et même au-delà (territoires, société), mais aussi au niveau de l'individu et de l'équipe (perception, engagement, motivation), la RSE doit pouvoir être appréhendée d'une manière à pouvoir dépasser ce traditionnel clivage micro-macro.

En effet, dans le domaine de la RSE spécifiquement, la perspective multi-niveaux a permis aux chercheurs de dépasser l'opposition très forte entre les approches micro et macro dans

l'étude de ces phénomènes. Si la recherche en RSE a repris cette distinction entre le niveau macro - où se jouent les dynamiques économiques et sociétales globales - du niveau micro - qui concerne l'action des individus, les discussions académiques tendent de plus en plus vers l'idée de sortir de la dissociation ou de l'opposition entre ces deux niveaux d'analyse (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis, Boyd, Pierce, & Short, 2011 ; Aguinis et Glavas, 2012). Ce sont ces réflexions portant sur la nécessité d'amender la littérature d'approches diversifiées tenant compte des interactions entre ces différents niveaux d'analyse, qui ont donné lieu à des travaux de modélisations multi-niveaux de la RSE.

Le modèle théorique d'Aguilera et al. (2007) contribue à ces réflexions en s'attachant à prendre en compte différents acteurs et différents niveaux de l'organisation, et va mettre en lumière le rôle de certains acteurs individuels comme les employés ou les consommateurs dans la mise en œuvre de la démarche globale de la RSE. Ce modèle théorique met en lumière l'importance de prendre en compte les interactions entre les niveaux, qui peuvent faciliter mais aussi obstruer la mise en œuvre de la RSE, et que les actions morales de l'entreprise peuvent interagir avec les préoccupations morales des employés en influençant leurs comportements dans un contexte organisationnel donné.

**Figure 4** - Modèle théorique de Aguilera et al. (2007) : “Actors’ Mechanisms to Influence Social Change”.



Ces travaux mettent en avant l'idée d'une RSE contextualisée qui viendrait influencer les perceptions des acteurs individuels et provoquer des adaptations de la part de ces derniers.

*“Our theoretical model illustrates the importance of taking into account multiple actors at different levels of analysis to understand social change, since interactions within and across levels can both facilitate and impede CSR.”* (p.855).

Quelques années plus tard, Aguinis et Glavas (2012) vont proposer une perspective multi-niveaux de la RSE, visant à expliquer les résultats des initiatives responsables, en étudiant les interactions entre différentes variables à différents niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel. Ils utilisent d'ailleurs le terme « interaction » pour donner la vision d'un phénomène pourvu d'une dynamique entre différents niveaux : *“There is a need for novel methodologies that would allow for an improved understanding of cross-level interaction effects such as the possible moderating effect of ownership structure (i.e., organizational level) on the relationship between the psychological needs of managers (i.e., individual level) and employee OCBs (i.e., individual level)”* (p.954).

Plus récemment, dans une recherche sur le *sensemaking*, ils reviennent sur cette dimension interactionnelle de la RSE en ce qu'elle génère des flux entre l'interne et l'externe, des relations entre des acteurs de l'organisation et leur environnement extérieur (Aguinis et Glavas, 2019) : *“Our approach also goes beyond a more traditional multilevel treatment in that it includes the relationship and interplay between internal stakeholders (i.e., employees) and external stakeholders (e.g., community members and other intended beneficiaries of CSR initiatives who are not members of the organization)”* (p.4).

Depuis, cette approche multi-niveaux a été mobilisée dans d'autres travaux visant à démontrer les façons dont la RSE du niveau individuel peut influencer ce qui se passe à d'autres niveaux (Bauman and Skitka, 2012 ; Glavas, 2016b ; Hameed et al., 2016 ). Pour Jones et al. (2017), l'enjeu de ces nouvelles approches est de réellement pouvoir observer et analyser les effets et les interactions propres à la RSE : partant du postulat que les attitudes et les comportements des employés sont interdépendants de la responsabilité de l'entreprise, ils affirment que certaines variabilités de la démarche de RSE sont dues aux réactions individuelles, dans un « cercle vertueux » pouvant avoir des impacts jusqu'au niveau macro-social.

### *1.1.2. Les limites des approches multi-niveaux : l'approche descendante.*

Selon Lecoq (2002), le difficile décloisonnement entre les champs d'étude – généralement micro ou macro – a pu parfois constituer un frein au développement des travaux multi-niveaux, ou du moins les lester de certaines limites souvent corrélées à leurs apports.

Gaudin (2011) constate que si elles permettent souvent de gagner en souplesse et en réalisme dans la compréhension de l'action, elles peuvent aussi susciter un sentiment de désordre où les différents niveaux se dissolvent, et où les interactions restent généralement décrites plus qu'expliquées.

Les approches multiniveaux ont permis d'observer et d'analyser les interactions entre des phénomènes organisationnels et des phénomènes individuels, mais ce lien est généralement étudié sous un angle « descendant » c'est-à-dire comment les premiers viennent influencer les seconds. Cela n'a pas facilité l'analyse de ces interactions dans une logique émergente, permettant d'étudier des phénomènes localisés, et les forces plus discrètes qui peuvent parfois les soutenir. Or, que ce soit dans l'organisation ou dans la société, il est bien évident que les interactions ne se font pas dans un seul sens, et que les relations entre les acteurs au sein d'un système répondent à des dynamiques montantes et descendantes, qui peuvent former des boucles dialectiques ou rétroactives.

Ainsi que le constatent Hitt et al. (2007) dans la revue de littérature qu'ils consacrent à ces approches multi-niveaux, les travaux qui proposent d'étudier ces interrelations sous un angle plus « ascendant » existent aussi mais restent plus rares. Dans leur revue de littérature Aguinis et Glavas (2012) soulignent aussi le manque d'attention portée à la façon dont les actions et interactions individuelles émergent, challengent, et même transforment les pratiques organisationnelles en matière de RSE.

Ces approches « par le bas » présentent l'intérêt d'apporter une compréhension enrichie des phénomènes localisés, et des forces plus discrètes qui peuvent parfois les soutenir, ainsi que les interactions que ces phénomènes peuvent générer.

Par exemple, dans leur étude des clubs professionnels de baseball, Barden et Mitchell (2007) ont démontré que les partenariats conclus entre les organisations étaient fortement déterminés par les liens sociaux préexistants entre leurs dirigeants. Un autre exemple plus récent dans l'article de Savall et Zardet (2013) démontre comment la performance de l'individu dans une organisation et inséré dans une équipe de travail va influencer la performance de l'entreprise.

Dans le domaine de la RSE, Jones et al. (2017) ont proposé un modèle à plusieurs niveaux pour illustrer les façons dont les processus des parties prenantes individuelles (au niveau micro) peuvent influencer les relations organisationnelles (au niveau méso), et ainsi démontrer le lien entre les pratiques de RSE et la performance de l'entreprise. Partant du postulat que les attitudes et les comportements des employés sont interdépendants de la performance organisationnelle, et que suffisamment de preuves ont permis de relier la démarche RSE de l'entreprise aux réponses positives des employés, ces auteurs affirment que certaines variabilités dans les relations entre la RSE et la performance de l'entreprise sont dues aux réactions individuelles à la RSE. En se situant au niveau méso, ils s'attachent à identifier comment les processus du niveau micro peuvent influencer positivement ou négativement la direction et la portée des effets de la RSE au niveau organisationnel, dans un « cercle vertueux » qui peut avoir des impacts jusqu'au niveau macro-social.

*“We offer this model to illustrate ways in which researchers can use insights from micro-CSR studies (...), to inform multilevel perspectives that advance CSR theory and research (...) Our hope is that we have helped to build stronger bridges that can—and should—exist between micro-, meso-, and macro-oriented research on CSR”* (Jones et al., 2017, p.12).

Ces approches multi-niveaux “ascendantes” de la RSE permettent de démontrer les façons dont les individus au niveau micro peuvent influencer ce qui se passe à d'autres niveaux, et notamment au niveau macro-organisationnel.

Cela a encore été vérifié récemment par Carrington, Zwick, & Neville (2019), qui ont révélé le rôle joué par certains acteurs de l'organisation dans la transformation et la responsabilisation des pratiques de l'entreprise. Ils démontrent que certains managers qu'ils appellent « *activist manager* » vont essayer d'influencer les pratiques de leur entreprise dans le sens de leurs aspirations ou de leur sensibilité aux sujets de RSE, et ainsi déclencher des transformations depuis l'intérieur de l'organisation.

*“We theorize that these individual acts of transformative practice could cumulatively “bubble up” to affect meso- and macro-level business reformation, and this reformation aligns with shifting societal moral sensibilities”* (p. 996)

Tous ces travaux ont fait avancer la recherche en RSE en redonnant une place aux acteurs de l'organisation, et en révélant parfois le rôle joué par certains d'entre eux dans ces phénomènes (comme les employés ou les consommateurs), ce qui constitue une étape importante dans l'approfondissement des connaissances, notamment dans le champ de la micro-RSE.

## 1.2. L'approche interactionniste de la RSE et ses perspectives.

Certaines approches multi-niveaux de la RSE se revendiquent d'une démarche interactionniste pour étudier les dynamiques organisationnelles « *bottom-up* » autour de ces enjeux, et notamment le rôle des acteurs et des interactions individuelles dans le déroulement de la démarche responsable de l'entreprise.

### 1.2.1. Une lecture interactionniste et processuelle de la RSE.

Les approches interactionnistes permettent de situer des études au niveau microsociologique en tant que tel et même, plus précisément, au plus bas niveau de l'analyse, c'est-à-dire celui des individus et de leurs interactions. Pour Foss (2006), elles autorisent le chercheur à se focaliser sur les interactions locales, en partant du principe que les macro-phénomènes sont des agrégations et répétitions de nombreux micro-événements similaires.

Comme le souligne Lecocq (2002), les démarches interactionnistes sont « *des approches multi-niveaux par essence* » (p.18) parce qu'elles portent sur les interactions individuelles pour expliquer un cadre contextuel, et son influence réciproque sur ses composantes.

Pour Gaudin (2011), l'approche interactionniste constitue un paradigme systémique permettant de prendre en compte les interactions d'interdépendance du système avec les acteurs le composant, mais aussi des acteurs et de leur processus décisionnels par rapport au contexte. L'objectif est de pouvoir établir un certain nombre de mécanismes individuels ou collectifs, dont la combinaison est toujours dépendante de contextes situés.

Dans le domaine de la RSE, on trouve par exemple les travaux de Cramer, Jonker et Van der Heijden (2004, 2006) qui ont utilisé un cadre interactionniste pour montrer la multiplicité des perceptions et des interprétations spontanées de la part des « agents de changement » appelés à initier et accompagner des programmes de RSE dans les organisations. La description que font les agents de ces significations dépend largement de leurs propres perspectives, personnalités, des fonctions qu'ils exercent au sein de l'organisation, de leur cercle d'influence et des instruments et moyens dont ils disposent. Les auteurs ont montré comment ces agents de changement contribuent à créer des interprétations et significations partagées en interagissant avec d'autres membres de leur organisation.

Un autre exemple avec Gilormini (2009) qui a mis en lumière le concept d'identité narrative du manager pour envisager la RSE comme un processus de *sensemaking*, et comment celle-ci permet de faire émerger des styles professionnels socialement responsables.

Ce concept de *sensemaking* de Weick (1995) qui est fortement mobilisé par certains chercheurs dans l'étude de la RSE, s'inscrit dans le paradigme de l'interactionnisme symbolique, parce qu'il accorde une grande importance aux individus, en considérant notamment que la réalité ne s'impose pas à eux mais qu'elle est modelée et reconstruite par eux à travers les processus d'interactions.

De façon générale, les nombreux travaux sur le *sensemaking* s'intéressent ainsi aux différentes étapes par lesquelles les acteurs attribuent du sens à la RSE et à son implémentation dans l'organisation (Sharma & Good 2013, Golob et al. 2014, Hahn et al. 2014). Ils ont également permis une compréhension conceptuelle plus robuste de ce qui guide les initiatives RSE d'une entreprise, mais également de se saisir de la nature sociale et communicative de la RSE, dimensions jusqu'à présent largement ignorées (Nijhof & Jeurissen, 2006).

Au plan individuel, ces recherches permettent de faire le lien entre la manière dont un individu appréhende son environnement, les actions qu'il met en œuvre et le sens qu'il attribue à ses propres actions ; au plan organisationnel elles aident généralement à comprendre les processus qui conduisent à partager ces interprétations et à guider les actions collectives.

Cette lecture processuelle de la RSE est défendue par des auteurs comme Pasquero (2005) : selon lui, il faut rompre avec la tradition selon laquelle la RSE n'est qu'une simple extension de la mission économique de l'entreprise vers des objectifs socio-éthiques, mais plutôt l'analyser en tant que processus. Il propose le paradigme socio-interactionniste de Strauss comme une des approches qui, en définissant la RSE comme une trajectoire de formes, une logique d'actions ancrées localement, permet d'intégrer différents niveaux de contexte (macro, micro) centrés sur les choix des acteurs. Il appréhende ainsi la RSE comme un double mouvement dans lequel les interactions structurent des organisations socialement responsables, et sont aussi structurées par elles.

L'article de Huët et Loneux (2009) vient étayer cette perspective théorique en proposant une lecture processuelle et interactionniste des pratiques professionnelles de la RSE. En étudiant les chartes éthiques développées dans certaines entreprises et groupes professionnels, les auteurs vont montrer que la RSE dans ces organisations est liée à leur propre légitimité. Cette approche leur permet d'ouvrir l'analyse sur les espaces de communication créés par la production de ces chartes : si leur écriture suppose des interactions entre les acteurs pour

s'entendre sur les engagements à tenir, elles peuvent être comprises comme des promesses morales faites à l'intention de la communauté sociale.

Une autre étude conduite la même année par Chiapello et Gitiaux (2009) montre que la naissance dans les entreprises de professionnels de la RSE accompagne la construction d'un nouveau discours permettant de légitimer de nouvelles pratiques en les rationalisant. Leur étude apporte de riches éléments de réponse quant au fait de savoir si ces nouveaux professionnels sont ou pas des « marginaux sécants » jouant un rôle d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires.

Ces articles (Gilormini, 2009 ; Huët et Loneux, 2009 ; Chiapello et Gitiaux, 2009) se complètent pour inviter à une lecture plus processuelle et interactionniste des pratiques de RSE, et pointent d'une certaine manière, le fait que les pratiques responsables sont intimement liées à la légitimité accordée au management.

En plus de prendre en compte la nature processuelle de la RSE, la vision interactionniste a permis à certains travaux de mettre en lumière l'identité et le rôle de certains acteurs dans la démarche responsable de l'entreprise. Par exemple, dans leur étude de la mise en œuvre d'une démarche de certification ISO, Paulus & Soparnot (2014) ont pu identifier les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE et notamment le rôle des dirigeants et des cadres intermédiaires dans la création d'un contexte favorable aux niveaux stratégique et opérationnel, mettant ainsi en évidence la nature tacite des connaissances en RSE, qui nécessite des mécanismes d'apprentissage spécifiques.

Ces approches interactionnistes ont aussi l'intérêt de prendre en compte le contexte organisationnel dans lequel les acteurs sont étudiés, et en quoi ces contextes vont pouvoir favoriser ou au contraire limiter les interactions.

Champion (2016) par exemple, suggère que le processus d'institutionnalisation de la RSE nécessite de savoir produire des cadres culturels qui enracinent les acteurs collectifs au sein de ce champ d'action stratégique en leur conférant des rôles, des statuts et des identités organisationnelles. En s'inspirant du courant de l'interactionnisme et plus précisément du « processus de cadrage » introduit par Snow et al. (1986), il démontre que les « cadres culturels » permettent de créer de nouvelles relations entre l'agence et la structure sociale, et d'agir telles des ressources habilitantes sur les acteurs pour transformer les institutions.

Appliquée à la RSE, la démarche interactionniste semble donc pouvoir contribuer à une meilleure compréhension de cet objet de recherche, et plus particulièrement dans le domaine de la micro-RSE, en apportant des éclairages sur le rôle des acteurs et de leurs interactions dans le déroulement de la mise en œuvre de la démarche responsable de l'entreprise, dans un contexte organisationnel donné.

### *1.2.2. Une approche plus contextualisée de la micro-RSE.*

Les démarches interactionnistes semblent ainsi s'avérer particulièrement intéressantes pour approfondir l'étude de la RSE, non seulement parce qu'elles portent sur les interactions pour expliquer un cadre contextuel, mais aussi parce qu'elles permettent d'étudier l'influence réciproque du contexte sur ses composantes.

En cela, ces approches ont permis d'étudier les relations causales entre le niveau micro et le niveau macro, dans les deux sens, c'est-à-dire pas seulement les effets du macro sur le micro mais aussi les fondements ou les causes micro des phénomènes observés au niveau macro.

S'inscrivant également dans les théories interactionnistes, l'article de Romestant et Oruezabala (2018) confirme le rôle primordial des interactions entre acteurs dans la structuration d'une démarche d'achats responsables. En étudiant sous cet angle les pratiques et les réseaux des acheteurs au sein du Groupe La Poste, elles proposent un dispositif de structuration de la démarche en vue d'une meilleure mobilisation d'acteurs publics et privés vers des achats publics responsables. Si cette approche leur a permis de mettre en lumière des mécanismes créateurs de valeur pour les parties prenantes, elle a aussi révélé que la complexité des logiques de marchés publics peut constituer un frein à l'interaction et donc à la mobilisation de certains acteurs à différentes étapes de la démarche d'achats responsables.

La perspective interactionniste de la RSE peut ainsi apporter des éclairages sur la diffusion d'un sens partagé et de nouvelles pratiques, au travers des interactions entre des acteurs, qui agissent sous des identités et des rôles organisationnels différenciés selon les contextes.

D'ailleurs des auteurs comme Aguilera et al. (2007) ont insisté sur l'importance des conséquences que peuvent avoir les interactions dans les phénomènes de RSE, en suggérant que ces interactions peuvent exister entre les actions morales de l'entreprise et les préoccupations morales des employés, et venir influencer leurs comportements dans un contexte organisationnel donné. *“This highlights the notion that the moral actions of the firm*

*interact with the moral concerns of employees in influencing their behaviors within the organizational context.” (p.842).*

Plus récemment, Hejjas et al. (2018) ont montré que la probabilité d’engagement des salariés dans la RSE dépend de l’interaction entre d’une part des déterminants individuels d’attentes positives et, d’autre part, des déterminants organisationnels tels que la culture de l’entreprise, la conception de la responsabilité, ou l’étendue des valeurs partagées entre les membres de l’organisation.

La contextualisation de la RSE est donc particulièrement importante pour mener une étude de ces phénomènes tels qu’ils impliquent les acteurs dans le contexte particulier d’une entreprise publique fortement imprégnée de particularismes culturels et moraux. A l’instar de Michel Capron (2010), nous pensons que la RSE ne peut s’appréhender sans tenir compte des individus, ne serait-ce que parce que le simple fait d’aborder la notion de responsabilité interroge ce qui définit les valeurs morales pour une organisation et pour les acteurs qui la composent, et qui s’engagent en son nom.

Cette approche contextualisée de la RSE nous apparaît d’autant plus intéressante qu’elle offre un cadre approprié pour étudier ces phénomènes dans le contexte particulier d’une entreprise fortement ancrée à la société. En effet, une démarche interactionniste va nous permettre de prendre en compte les effets qu’elle va avoir sur les perceptions et les actions des acteurs individuels, et comment leurs interactions vont influencer la mise en œuvre de la RSE. Elle offre une vision intéressante pour resituer les engagements et les situations vécus au niveau individuel, dans des contextes organisationnels ou sociaux, autrement dit d’envisager la façon dont individus, organisation et société se construisent mutuellement.

Cela répond au besoin d’apporter dans ce domaine de recherche, tant sur le plan théorique et sur le plan empirique, des approches permettant de penser plus largement les individus tels qu’ils sont intégrés dans l’entreprise, et l’entreprise telle qu’elle est elle-même ancrée dans la société (Morgeson et al, 2013).

L’adoption d’une approche interactionniste nous paraît donc pertinente au regard de notre problématique de recherche, et ce pour trois raisons principales. D’abord, elle offre un cadre approprié pour mener l’analyse au niveau individuel, pour comprendre les dynamiques d’influence réciproque entre les acteurs et leur environnement, inextricablement liés dans l’interaction. Par ailleurs, elle semble pouvoir permettre d’étudier les phénomènes de la RSE dans des dynamiques émergentes en étudiant l’impact des interactions sur la démarche de l’entreprise. Enfin, cette approche permet de prendre en compte la spécificité des contextes

qui entourent l'action des individus, ce qui peut permettre de prendre en compte les valeurs portées par l'entreprise et partagées par les acteurs.

C'est ce cheminement qui nous a amenée à adopter une démarche interactionnisme pour étudier la diffusion de la RSE au sein de l'organisation SNCF.

## **SECTION 2 : Une approche interactionniste de la RSE adaptée à l'entreprise publique ancrée à la société.**

L'interactionnisme désigne un courant qui fédère des chercheurs animés par la même sensibilité pour l'étude des interactions sociales, et du rapport entre l'individu et la société. Nous avons choisi de retenir le cadre théorique de l'entrepreneur de morale proposé par Becker (1963), interactionniste pragmatique connu pour la façon dont il aborde les acteurs et leurs points de vue, pour les observer dans des contextes donnés.

Parce que la notion d'entrepreneur de morale développée par Becker traite de la moralité et des valeurs comme moteur de l'action de certains acteurs en vue de transformer des systèmes plus vastes, elle peut être un cadre théorique pertinent pour étudier la diffusion de la RSE dans le contexte particulier de cette entreprise publique, emprunte de moralité et fortement confrontée aux problématiques de la société.

### ***2.1. De l'interactionnisme symbolique à la vision spécifique de Becker.***

Ce courant de pensée s'institutionnalise sous le nom d'interactionnisme symbolique, notamment dans les travaux d'Howard S. Becker (1963, 1982), qui ont la particularité de donner une place centrale aux acteurs et à leurs interactions, et d'étudier les effets de ces interactions dans des contextes situés.

#### ***2.1.1. L'interactionnisme symbolique, la réalité sociale du point de vue des acteurs.***

L'interactionnisme est un mouvement de pensée né à l'École de Chicago au début des années 1950 sous l'influence de courants issus de la sociologie, de la psychologie et de la communication, avant de s'étendre à d'autres disciplines des sciences sociales, dont

l'anthropologie et les sciences de l'éducation. Il tire ses origines de la sociologie compréhensive de Mead (Mullins & Mullins, 1973), qui invite à concevoir le monde social sous l'angle des interactions. « *Quand des choses se rencontrent, il se crée alors quelque chose qui n'était pas là avant.* » (Mead, 1938, p. 641).

C'est Herbert Blumer (1937), qui va introduire le label « interactionnisme symbolique » pour désigner et institutionnaliser la perspective dont Mead avait posé les bases. Selon Blumer, l'interactionnisme symbolique repose sur trois propositions : « *La première prémisse consiste en ce que les êtres humains agissent sur les choses [...] La deuxième prémisse est que la signification de ces choses apparaît dans l'interaction sociale que l'on a avec autrui. La troisième prémisse est que ces significations sont maniées et modifiées par un processus d'interprétation utilisé par la personne dans le traitement des choses qu'elle rencontre* » (1969, p.2, traduction de Leimdorfer, 2011, dans Morissette et al, 2011).

Ce courant de pensée vise à mieux comprendre les problématiques étudiées en s'intéressant à l'univers de significations auquel les acteurs se réfèrent – d'où le qualificatif « symbolique » – et donc aux logiques qui sous-tendent leurs actions. La perspective interactionniste repose traditionnellement sur deux postulats : l'importance des interactions pour étudier le monde social et la croyance en la capacité réflexive de l'acteur.

Si les chercheuses et chercheurs qui mobilisent une perspective interactionniste peuvent assumer des orientations théoriques et méthodologiques variées, ils ont en commun cet objectif d'analyser précisément le sens des actions, et ce que les significations doivent aux interactions en situation. Dans cette perspective, les individus et la société ne sont pas seulement interdépendants, mais se construisent mutuellement, l'acteur et son environnement sociophysique sont comme co-déterminants, chacun influençant et formant l'autre, dans leurs interactions.

Considéré comme l'une des figures emblématique de l'interactionnisme symbolique américain, Anselm Strauss (1978) va introduire l'idée d'un « ordre social négocié » afin de dépasser la distinction micro/macro sociale, et mettre en lumière les interrelations entre ces deux mondes. Selon lui, cette perspective vise à trouver un point d'équilibre entre une conception du monde social où les acteurs seraient « *totalelement libres dans leur volonté* » et une conception qui placerait l'action comme « *assez strictement déterminée [et] soumise à des contraintes* » (Strauss, 1992, p. 257). En d'autres termes, à partir de l'idée que les acteurs ont une connaissance de l'intérieur de leur réalité et qu'ils sont capables de réflexivité, il est

utile de prendre en compte leur analyse, bien qu'il faille aussi tenter de la confronter et de la dépasser. Dans son sillage, la recherche sous l'angle interactionniste va (re)donner une « *place théorique à l'acteur social en tant qu'interprète du monde qui l'entoure* » (Coulon, 1997, p. 16).

Pour capter l'expérience quotidienne des acteurs, les chercheurs interactionnistes vont chercher à adopter une vision interprétative du monde, un point de vue « de l'intérieur » permettant de réaliser des analyses fines des points de vue des individus, tels qu'ils sont ancrés dans le système social auquel ils appartiennent. Par exemple, Strauss (1971) s'est intéressé au monde des arts en essayant de comprendre ce qui amène des jeunes à se lancer dans cette voie, en tenant compte à la fois du sens qu'ils donnent à la pratique de cette activité, mais aussi le rôle que va jouer leur entourage dans la découverte, fondée ou non, du talent ou des dispositions qu'ils ont pour ce type de carrière.

L'interactionnisme symbolique issu de la « tradition sociologique de Chicago » (Chapoulie, 2001) va se diffuser dans d'autres centres universitaires américains, puis jusqu'en Europe où l'intérêt pour ces courants de recherche s'est développé de manière constante.

C'est ainsi que les questionnements orientés sur les expériences vécues des acteurs, sur leurs façons d'occuper des statuts, sur leurs points de vue réflexifs, ou la façon dont ils vont négocier leur rôle en lien avec les normes sociales ont émergé dans les agendas de recherche (Demazières 2011). L'acception retenue est souvent large, et le qualificatif « symbolique » parfois omis, mais ce sont toujours les interactions qui sont au cœur des démarches interactionnistes.

Dans un essai de refondation de sa définition Snow (2001) insiste sur l'importance de la dynamique des contextes interactionnels dans l'étude des objets d'analyse de l'interactionnisme symbolique. Selon lui, ces objets sociaux n'existent pas en soi, mais seulement en relation mutuelle les uns avec les autres, il faut donc comprendre « *les contextes interactionnels dans lesquels ils sont enracinés et desquels ils émergent* » (p. 370). En somme, Snow tente d'expliquer que l'interactionnisme symbolique est l'étude de l'interaction, qui va permettre d'analyser un certain nombre de processus d'interaction sociale (aux niveaux micro ou méso) que les autres théories ignorent ou négligent.

La perspective interactionniste autorise le chercheur à porter son attention sur le point de vue des acteurs « ordinaires » et la marge de négociation dont ils disposent (Chapoulie, 2011). Elle permet de focaliser l'attention sur les perceptions des individus détenant moins de

pouvoir, avec l'idée que, contrairement à celui des acteurs en situation de pouvoir qui peut contribuer à perpétuer le *statu quo*, leur donner une voix et défendre leurs valeurs est susceptible d'amener un changement social (Nelson et Prilleltensky, 2005).

Cela explique que cette approche a constitué un cadre fertile pour analyser le poids des mécanismes individuels ou collectifs dans les processus de changements sociaux, avec une grande majorité de travaux fondés sur l'interactionnisme symbolique, et tout particulièrement dans sa version originale formulée par Howard Becker (1960, 1966).

Avec Goffman et Strauss, Becker fait partie de ces auteurs interactionnistes dont les travaux ont permis la redécouverte de ce courant de pensée, que certains comme Tourraine (1984) appellent le « retour de l'acteur » en recherche. C'est l'énorme popularité de son ouvrage *Outsiders* (1963) qui va d'ailleurs contribuer à la renaissance de l'intérêt pour l'interactionnisme symbolique, notamment en France à partir des années 1980.

Comme les autres héritiers de l'Ecole de Chicago, il accorde un rôle majeur aux acteurs, aux interactions, au « *monde naturel de la vie quotidienne* » (Becker, McCall, 1990, 2), mais l'interactionnisme dans la version formulée par Becker offre une approche spécifique qui a permis d'identifier certains comportements individuels originaux ou « déviants » (« *outsiders* »), de les resituer et de les articuler avec le monde ou le groupe auxquels ils appartiennent (Fillieule, 2012).

### *2.1.2. L'approche spécifique de Becker : acteurs « déviants » et articulation micro-macro.*

Becker fait partie de ceux qui se sont attachés à toujours se placer du point de vue des acteurs, et encore ceux dont la crédibilité sociale est la plus faible (populations pauvres ou marginales, élèves dans les écoles, malades dans les hôpitaux, etc.), ceux qui sont considérés comme étant au bas de la hiérarchie sociale, voire en marge de la société conventionnelle (les « *outsiders* »). Dans ses enseignements des méthodes qualitatives, il va inciter ses étudiants à aller étudier les objets qui les intéressent sur le terrain, pour revenir discuter de leurs expériences en classe, une perspective qu'il a lui-même mobilisée dans son étude sur les fumeurs de *marihuana* (*Outsiders*, 1963, chap. 3 et 4), en adoptant la perspective des musiciens de jazz, groupe dont il faisait lui-même partie.

Car il s'avère que Howard Becker était musicien avant d'être chercheur, et il qu'il s'est intéressé à l'univers du jazz parce que c'était son milieu professionnel. Au cœur des premiers

questionnements de Becker, qui émergent en observant ces joueurs de jazz qui lui sont si familiers, on trouve cette idée de construction de l'action collective dans un contexte donné : comment sans se concerter les musiciens se comprennent et se mettent sur les mêmes tempos et les mêmes tonalités ? Pour répondre à ces questions, Becker a développé une démarche très spécifique, qui se caractérise par un empirisme méticuleux qui va lui permettre d'étudier l'existence de différences, de conflits, de controverses, de marges, et d'identifier les conventions et les normes, les interactions et les conflits entre acteurs, les raisons de l'échec ou du succès de certains de leurs comportements.

Dans son étude sur les musiciens dans les bars ou les fumeurs de *marijuana* (1985) cette approche lui a permis de mettre en lumière le point de vue de certains de ces acteurs considérés comme « déviants » par la société, et de proposer une interprétation totalement différente de celle conçue par les théories scientifiques dominantes (qui voyaient par exemple dans la consommation de *marihuana*, le signe d'une pathologie).

C'est la particularité de la vision interactionniste de Becker de fournir une grille de lecture du monde social à partir de « cas négatifs », ce qu'il appelle des « cas déviants » (Becker, 2002; Woods, 1992), avec une vision multi-niveaux comme structuration opérationnelle de l'action et des modalités d'appartenance, mais aussi comme structure analytique.

*« S'exprime bien là la grande force de Becker, un empirisme pragmatique lui permettant de passer en permanence d'un niveau à l'autre, de l'étude fine d'actions individuelles très concrètes à l'analyse plus globale de systèmes et de mondes sociaux. Il nous montre en effet qu'on ne peut pas penser l'action d'un individu sans envisager simultanément la manière dont il se relie, à travers elle, à d'autres et comment il le fait. »*, comme le résumait assez justement Benghozi et Paris (2013, p. 9 et 10).

L'apport déterminant de Becker réside donc dans cette manière de penser l'articulation micro-macro entre les dynamiques des actions individuelles et les structures sociales.

Plus globalement, son approche permet d'étudier des situations données où « *des vraies personnes essaient de faire en sorte que des choses se fassent, principalement en obtenant d'autres personnes qu'elles fassent ce qui les aide dans leurs projets* » (Becker & Pessin, 2006, p. 280).

C'est d'ailleurs sous la plume de Becker que vont émerger des figures individuelles qui vont militer pour initier des transformations sur le groupe social ou sur la société.

Becker va s'intéresser à ces individus qui, par leurs capacités économiques, sociales, politiques ou encore symboliques, ont la possibilité de pouvoir catégoriser socialement ce qui

est juste et ce qui ne l'est pas, et faire ainsi des valeurs auxquelles ils croient, les normes de la société. Dans les pages d'*Outsiders* (1963), c'est la figure d'entrepreneur de morale qui fait son apparition pour définir et s'opposer à celle des « déviants », et permettre de mettre en lumière les différences de points de vue au regard des enjeux normatifs qui encadrent des conduites jugées acceptables ou non, au nom d'une certaine moralité.

Becker s'est aussi intéressé à d'autres acteurs, dans d'autres structures sociales, notamment dans le domaine artistique. Dans *Les Mondes de l'art* (1982, 1988), il va utiliser la notion de « convention » pour désigner les croyances et les modes établis de création, de reconnaissance et de diffusion de l'art. Derrière cette idée de convention, il fait référence « *à des choses que les gens qui faisaient de l'art et les gens qui lisaient, écoutaient ou regardaient ces œuvres, partageaient – à des façons de voir et d'entendre connues de tous ceux qui étaient impliqués et qui formaient ainsi la base de leur action collective.* » (Becker, traduit dans Benghozi et Paris, 2013, p.19).

En s'intéressant aux conventions implicites qui encadrent le travail des artistes, et les différents comportements que ceux-ci vont avoir vis-à-vis de ces conventions, Becker va distinguer quatre catégories d'artistes : les francs-tireurs, les personnes intégrées, les naïfs et les artistes ordinaires. Les professionnels intégrés et les artistes ordinaires s'adaptent au monde de l'art existant et vont agir conformément aux conventions et aux modèles d'action communément admis dans leur profession. Les francs-tireurs ne produisent pas ce que le monde de l'art existant demande, ils vont bousculer les conventions en innovant dans leurs activités, et tenter d'influencer les autres membres du « monde » pour qu'ils s'adaptent à leurs nouvelles façons de procéder. Les naïfs sont exclus du monde de l'art et ne cherchent pas à faire émerger un autre monde possible. Avec ses « francs-tireurs », il révèle des individus qui œuvrent pour transformer le monde de l'art et ses conventions, en choisissant de ne pas s'y soumettre pour pouvoir innover dans leur activité. Ils vont tenter d'influencer, voire de convertir d'autres artistes, ou d'en recruter de nouveaux, afin que ces derniers s'adaptent à leurs nouvelles façons de procéder, et que leurs activités novatrices soient supportées par une action collective de tous les membres du « monde ».

Les cadres interactionnistes proposés par Becker sont aujourd'hui utilisés dans des recherches contemporaines, pour aborder des thèmes nouveaux, car sa grille de lecture micro macro peut être lue comme « *un programme de recherche, qui conserve une actualité remarquable, et un potentiel de renouvellement ou d'approfondissement infini* ». (Benghozi et Paris, 2013, p. 13).

Ainsi, le cadre théorique des « francs-tireurs » (Becker, 1982) sert aujourd'hui à identifier de « nouveaux territoires de l'art » (Auboin 2009), conquis par des porteurs de projets artistiques qui tentent de redessiner les frontières des champs de pratiques artistiques autour de différentes normes esthétiques et relationnelles, par exemple dans les squats, les friches, ou encore les ateliers-boutiques (Gravereau 2012).

## *2.2. Le choix du cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale.*

Nous avons emprunté à Becker le cadre théorique de l'entrepreneur de morale qui propose d'étudier le comportement d'acteurs qui veulent réformer les mœurs ou les règles au nom de ce qui leur paraît juste. Cette notion peut être mobilisée pour identifier de nouvelles formes plus contemporaines d'entrepreneuriat de morale, qui peuvent se développer autour des nouveaux enjeux liés à la RSE.

### *2.2.1. L'entrepreneur de morale beckerien : un acteur de la moralité.*

Becker conceptualise la notion d'entrepreneur de morale dans les pages de *Outsiders* (1963), après avoir étudié pendant plusieurs années le milieu des musiciens de jazz et des consommateurs de *marijuana* dans l'Amérique conservatrice des années 1950.

Il va affirmer que la norme n'existe pas en soi, qu'elle découle de certaines valeurs et que c'est l'interprétation de ces valeurs par un groupe d'individus qui va lui donner corps et la construire socialement. Ces normes sociales ont vocation à prescrire les comportements à adopter (« ce qui est bien ») et ceux qui sont interdits (« ce qui est mal »), et tout individu qui transgresse ces normes est considéré comme un étranger au groupe : un « *outsider* ».

Pour son étude, il utilise l'exemple de la loi condamnant la *marijuana* adoptée aux États-Unis sous l'impulsion du *Federal Bureau of Narcotics*, dans le cadre d'une grande campagne de mobilisation des médias et de l'opinion publique visant à dénoncer les dangers de cette drogue, et contribuant ainsi à ce que les consommateurs soient peu à peu « étiquetés » comme des délinquants par la société. Cela lui permet de démontrer, que pour qu'un individu ou un comportement soit considéré comme « déviant », il faut que son manquement soit relevé par d'autres, et c'est ainsi qu'entrent en scène les entrepreneurs de morale.

Il en donne la définition suivante : « *Les normes sont le produit de l'initiative de certains individus, et nous pouvons considérer ceux qui prennent de telles initiatives comme des entrepreneurs de morale (...) c'est l'individu qui entreprend une croisade pour la réforme des mœurs (...) celles qui existent ne lui donnent pas satisfaction parce qu'il subsiste telle ou telle forme de mal qui le choque profondément. Il estime que le monde ne peut pas être en ordre tant que des normes n'auront pas été instaurées pour l'amender* » (Becker, 1985, p. 171).

Ainsi, l'entrepreneur de morale est un individu qui perçoit un mal comme inconcevable, un mal qui n'est pas encore pris en considération, ce qui leur fait ressentir une forme d'insatisfaction et d'inquiétude par rapport aux lois, règles et normes actuelles.

« *Les règles établies ne le satisfont pas parce qu'il y a en elles quelque chose de mauvais qui le dérange très profondément. Il a le sentiment que l'ordre ne peut régner dans le monde tant que ne sont pas créées des règles qui viennent corriger le mal.* » (Becker, 1973, p. 133).

Ainsi, c'est surtout parce qu'ils vont agir pour imposer leur interprétation de la moralité et des comportements, que Becker appelle ces individus des entrepreneurs de morale.

Pour parler de la moralité, il désigne un consensus autour de certaines valeurs ou de comportements adaptés, qui vont être érigés en normes implicites ou explicites visant à prescrire ce qui est « *bien* », et par opposition interdire « *ce qui est mal* ». (Becker, 1985, p.133). C'est donc l'interprétation de certaines valeurs partagées par un groupe d'individus, qui va leur donner corps en tant que « *normes de comportements* ». Autrement dit la moralité se construit socialement au sein d'un groupe social donné, et va se traduire par des façons d'être ou de faire qui sont conventionnellement admises et partagées par les membres de ce groupe. « *Parce que les organisations sont faites de manières régularisées d'interagir, manières connues de tous les participants et acceptées comme étant la façon de faire les choses.* » (Becker, traduit dans Benghozi et Paris, 2013, p.19).

Becker différencie deux types d'entrepreneurs de morale : ceux qui appliquent les normes et ceux qui les créent. Dans la première catégorie, la moralité va être mobilisée comme un argument contre certains comportements qu'ils jugent anormaux au regard d'une règle formelle ou informelle, on y trouve plutôt les gardiens zélés des anciennes règles, celles de la fonction publique ou du paritarisme pour des exemples transposés au cadre des organisations publiques. Dans la seconde catégorie, les individus ont pour projet de provoquer une modification des mœurs, et s'engagent dans une action ou une série d'actions, des sortes de « *croisades* » qui visent à atteindre ce résultat au nom de la moralité. Les individus qui entreprennent de telles croisades » sont « *fervents et vertueux, souvent même imbus de leurs*

*vertus* » (Becker, 1985, p. 171) et intimement convaincus de la légitimité morale de leur « mission », ce qui explique pourquoi Becker les compare à des croisés : « *la comparaison des réformateurs de la morale avec les croisés est pertinente, car le réformateur typique croit avoir une mission sacrée* » (Becker, 1985, p. 171).

Pour Becker, l'action de l'entrepreneur de morale s'apparente à une « croisade », car elle prend la forme d'un mouvement de revendications qui va dénoncer un manque de moralité ou une entrave à des valeurs, et qui va s'étendre en suscitant la réaction d'autres personnes.

En effet, l'entrepreneur de morale qui mène ou qui participe à la croisade, pense que son but n'est pas d'amener l'autre dans le droit chemin avec une conduite appréciable, mais juge qu'il est bon pour cette personne de choisir cette voie. Il est dans l'imposition de sa conception de la morale au reste de la population. « *De nombreuses croisades morales ont une coloration fortement marquée. Celui qui participe à ces croisades n'a pas seulement le souci d'amener les autres à se conduire « bien », selon son appréciation. Il croit qu'il est bon pour eux de « bien » se conduire. Il peut aussi estimer que sa réforme empêchera certaines formes d'exploitation de telle personne par telle autre.* » (Becker, 1985, p. 172).

Afin de prouver ces « besoins moraux », l'entrepreneur de morale va tenter d'éveiller les consciences et d'apporter une légitimité à son initiative, notamment en portant l'attention de la sphère médiatique sur l'élément qu'il considère comme un problème sociétal. « *Il faut que quelqu'un appelle l'attention du public sur les faits, donne l'impulsion indispensable pour mettre les choses en train, et dirige les énergies ainsi mobilisées dans la direction adéquate* » (Becker, 1985, p. 186).

Une autre caractéristique de l'entrepreneur de morale réside dans le déséquilibre entre les fins et les moyens : il ressent un fait comme mauvais et va tenter par tous les moyens de l'éliminer, il n'est pas rare qu'il utilise des méthodes douteuses ou même parfois contre-productives. Ces méthodes se justifient par le degré d'urgence que Becker décèle dans toute croisade : « *Les groupes particularisent et précisent leurs valeurs sous forme de normes dans les situations problématiques de leur existence, quand les difficultés rencontrées exigent que des mesures soient prises* » (Becker, 1985, p. 154).

C'est comme l'acteur central des « *mouvements orientés vers la norme et les valeurs* » (Smelser, 1972, p. 242 ss, p. 274 ss) que la figure de l'entrepreneur de morale beckerien s'est fait connaître dans la littérature sociologique, et qu'elle a évolué en suivant les transformations des mœurs, des thèmes de revendication et des enjeux sociétaux.

Ces nouveaux enjeux ont eu pour effet de modifier les bases de la moralité (ou de répandre une nouvelle moralité) qui peuvent avoir besoin, pour être fixées et pour s'imposer, de l'activité d'entrepreneurs en matière de morale.

Ils vont agir pour tenter d'introduire un nouveau procédé de fabrication, un mode inédit d'échange, une nouvelle forme organisationnelle ou un produit innovant sur un marché, d'inscrire un nouvel enjeu, une nouvelle cause ou une nouvelle méthode sur l'agenda public, ou d'instaurer de nouvelles règles institutionnelles au sein d'une organisation, d'un champ d'action ou de relations sociales.

Ils gardent comme point commun avec l'entrepreneur de morale de Becker, qu'ils agissent en réaction aux modifications culturelles de la société, pour tenter de réduire une dissociation entre la moralité défendue et le monde vécu (Eder, 1985), pour tenter de combler un « vide moral » (« *moral void* », Finnemore and Sikkink, 1998).

Ils peuvent chercher à déclencher une sensation soudaine et excessive d'alarme ou de peur à l'égard d'un groupe de personnes considéré comme représentant une menace à l'égard des valeurs de la société, ce que Cohen (2002) appelle des « paniques morales ».

Ces nouvelles formes d'entrepreneuriat de morale apparaissent aussi dans d'autres champs sociaux et notamment dans le champ des relations professionnelles, comme dans les travaux de Denis (2003) qui compare les syndicalistes à des entrepreneurs de morale, car ils ont pour objectif de peser sur les normes, et par conséquent sur la codification des relations sociales et sur les modalités du vivre-ensemble dans l'entreprise.

Pour De Young (2007), l'entrepreneur de morale contemporain reste une personne, un groupe d'individus ou une organisation formelle ayant la volonté d'influencer la société sur la promulgation ou le développement de normes, elles-mêmes correspondantes aux valeurs morales défendues par ces personnes. Mais il va utiliser des outils comme les forums publics, les médias internationaux et les réseaux sociaux pour faire avancer ses idées, et ainsi jouer un rôle important dans la construction d'un problème de société.

Au-delà de la diversité des contextes et des acteurs auxquels le concept a pu être appliqué, ces nouvelles figures contemporaines d'entrepreneuriat de morale ont en commun ce tempérament visionnaire et précurseur dans leur action, qui leur permet de faire preuve de leadership dans des situations où d'autres n'ont pas encore reconnu un problème, ou lorsque le problème est encore à un stade très précoce de développement, ou lorsqu'il ne s'est pas encore manifesté.

Par exemple, Mendicino (2015) mobilise l'entrepreneuriat de morale pour traiter du sujet du réchauffement climatique, et de son émergence comme « problème public » sous l'influence des opinions et des déclarations circulant dans la société.

### 2.2.2. Les RSE, terreau de nouvelles figures d'entrepreneuriat de morale.

Parce que le concept de RSE a permis de jeter les bases d'une moralisation des affaires, il renvoie nécessairement à la question de la place de la moralité et des valeurs pour l'organisation à qui incombe cette responsabilité, mais aussi pour les acteurs qui la composent et qui ont le pouvoir discrétionnaire d'agir (ou non) en ce sens (Gond, Acquier et Igalens, 2012).

Dans ses travaux, Carroll (1987, 2000) distinguait déjà différents types de gestionnaires plus ou moins imprégnés d'un « sens de l'obligation morale » au sein de l'organisation.

*“In Moral Management, business decisions, attitudes, actions, policies, and behavior conform to a high standard of ethical, or right, behavior. The goal is conformity to lofty professional standards of conduct. Ethical leadership is commonplace and represents a defining quality. The motives of Moral Managers are virtuous. The motives are directed toward success within the confines of the law and sound ethical precepts (e.g., fairness, justice, due process). The goal of Moral Management is success within the letter and spirit of the law. The law is regarded as a minimum and the Moral Manager prefers to operate well above what the law mandates. The strategy is to live by sound ethical standards and to assume ethical leadership. If Immoral Managers were the bad guys. Moral Managers are the good guys.”* (2000, p.39).

Dans la même idée, Wood (1991) envisage les gestionnaires comme des « acteurs moraux » dotés d'un pouvoir discrétionnaire d'agir de façon morale, pour expliquer l'action de certains individus dans le sens de la responsabilité de l'entreprise.

On sait aujourd'hui que les dirigeants des entreprises peuvent faire des choix responsables en fonction de prismes individuels, formés à partir de leur expérience, de leur personnalité ou de leurs valeurs (Voegtlin et al., 2012). Cela a ouvert la voie à des travaux sur la moralité des *leaders*, et à l'émergence de notions comme le *leadership* éthique ou responsable (Maak et al., 2016) qui va contribuer, par les décisions et les pratiques adéquates, à la responsabilité de l'entreprise, de plus en plus confrontée à des problèmes moraux pour lesquels il n'y a pas encore de réponses applicables. Et comme c'est précisément l'absence de consensus moral autour de ces nouveaux défis éthiques pour les entreprises (Carroll, 2000) qui va faire émerger

le leadership responsable, celui-ci pourrait être envisagé comme une forme organisationnelle d'entrepreneuriat de morale.

En utilisant le concept d'entrepreneuriat de morale, Smith et Carroll (1984) ont tenté d'expliquer le comportement moraliste de certains employés face aux actes répréhensibles d'autres acteurs de l'entreprise. Alors que les années 1990 sont marquées par l'émergence des causes environnementales, Drumwright (1994) ou encore Crane (2000) ont identifié des gestionnaires qui initiaient et défendaient des décisions respectueuses de l'environnement. Ces « champions de l'environnement » vont faire couler beaucoup d'encre dans la littérature (Dillon et Fischer, 1992; Fineman et Clarke, 1996; Walley, 2000; Walley et Stubbs, 1999). Pour Glazer et Glazer (1989), ils ont joué un rôle majeur dans la prise de conscience collective des enjeux environnementaux alors que ces questions étaient encore peu connues du public et des entreprises.

Que ce soit des causes environnementales ou sociales, de nouvelles valeurs se diffusent dans l'entreprise, allant parfois jusqu'à imprégner sa culture et son identité, une identité commune partagée et défendue par l'action d'entrepreneurs de morale ou de groupes d'entrepreneurs de morale. Rowley et Moldoveanu (2003) utilisent cette notion pour évaluer l'action des parties prenantes pour infléchir certaines pratiques de l'entreprise, en intégrant certaines variables comme par exemple l'existence d'une identité ou de valeurs communes.

Partant du principe que le salarié de l'entreprise est un acteur moral qui peut user de son pouvoir discrétionnaire pour se comporter de manière responsable, Hemingway (2005) montre que la RSE peut être défendue par des individus, guidés par leurs propres valeurs morales personnelles, qu'elle va désigner comme des entrepreneurs sociaux de l'entreprise (« *corporate social entrepreneurs* »).

L'entrepreneur de morale peut donc être incarné par un salarié engagé - le "*committed employee*" de Rodrigo & Arenas (2008) ou encore l'« *activist manager* » de Carrington, Zwick, & Neville (2019) - qui va se sentir très impliqué dans la démarche RSE, et accueillir avec enthousiasme la mise en place de ces nouvelles pratiques, car elles font écho à des caractéristiques ou des valeurs personnelles.

A la fin de leurs travaux mettant en avant les connotations religieuses et morales de la RSE, Gond, Acquier et Igalens (2012), envisagent l'entrepreneuriat de morale comme une métaphore pertinente pour ouvrir de nouvelles voies de recherche et des modes d'analyse empiriques originaux de la diffusion contemporaine des discours et pratiques de la RSE.

Selon eux il est possible de voir « *la RSE comme un espace dans lequel interviennent différents entrepreneurs de morale (Becker, 1985) visant à créer de nouvelles normes et transformer les pratiques d'entreprise* » (p.638).

Certains voient dans l'entrepreneuriat de morale, une dynamique fondamentalement *bottom-up*, dans laquelle des acteurs vont chercher à avoir un impact à large échelle, dans le sens d'une amélioration du bien-être individuel et social, d'une réorientation des comportements et des mœurs vers l'intérêt général et le bien public (Béchervaise & Benjamin, 2013).

Vu comme une grille de lecture interactionniste sous l'angle de la moralité, le cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale nous a paru intéressant pour l'étude de la diffusion et de l'application de la démarche RSE dans une organisation publique, notamment pour mettre en lumière l'engagement et les actions de certains acteurs au nom des valeurs traditionnellement attachées à ce type d'entreprise (sens du bien commun, intérêt général, solidarité etc.).

### Conclusion du Chapitre 3

Si on ne peut pas parler aujourd'hui d'une théorie multi-niveaux en sciences de gestion, on constate que ces approches permettent de dresser un portrait plus riche et plus réaliste de la vie des organisations. Elles ont été appliquées au domaine de la RSE pour tenter de rapprocher et d'articuler le niveau macro où se jouent les dynamiques environnementales, économiques et sociétales globales, du niveau micro qui concerne les motivations et l'engagement des individus (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012).

Cette connexion entre les niveaux d'analyse fait partie des contributions à apporter sur le plan théorique et empirique de la RSE, pour penser plus largement les individus tels qu'ils sont intégrés dans l'entreprise, et l'entreprise telle qu'elle est elle-même ancrée dans la société (Morgeson et al, 2013).

De plus en plus de chercheurs s'intéressant à la théorisation de la RSE, insistent sur cette dimension interactionnelle en appelant les futures recherches à approfondir la façon dont les actions et interactions individuelles peuvent émerger, challenger, voire transformer les pratiques organisationnelles. (Aguinis and Glavas 2012; Gond et al. 2012; Maak et al. 2016; Scherer et al. 2016). Car il ne faut pas oublier que les fondements même du concept de RSE reposent sur une histoire d'interactions, celles de l'entreprise avec la société, une interface où ces deux entités interagissent, se co-construisent et se reconfigurent de manière permanente (Gond, 2010). Ainsi, la RSE va générer des interactions multiples, entre différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise, entre différents groupes d'acteurs à l'intérieur et en dehors de l'organisation (Aguinis et Glavas, 2019 ; Carrington et al, 2019).

Bien qu'il existe des travaux de modélisations multi-niveaux de la RSE (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012), ceux-ci appréhendent généralement les interactions micro-macro de façon descendante - de l'organisation vers les individus. Dans une dynamique plus ascendante - des individus vers l'organisation- certains travaux se revendiquant d'une démarche interactionniste ont mis en lumière des phénomènes de RSE émergents, et le rôle de certaines figures individuelles dans ces phénomènes.

Le courant de l'interactionnisme semble ainsi offrir des grilles de lecture micro-macro intéressantes pour comprendre le rôle des individus dans des systèmes plus vastes, et pour approfondir l'étude de la RSE dans des dynamiques qui ne sont pas seulement descendantes, mais aussi ascendantes.

L'interactionnisme symbolique tel qu'il a été formulé par les chercheurs de la tradition de Chicago a proposé une approche centrée sur les interactions sociales, la construction des identités et des trajectoires, les savoirs des acteurs et leurs routines.

Nous nous sommes intéressée aux travaux de Howard Becker (1963,1982) qui ont fourni des clés de compréhension importantes, en étudiant comment certaines figures individuelles tentent d'agir sur des ensembles plus vastes – le groupe d'appartenance, le monde de l'art, ou même les institutions. En choisissant d'étudier certains individus considérés comme « déviants », il a souhaité comprendre les logiques d'action qui leur sont propres, rejetant ainsi l'idée de faire de la recherche en dehors de l'influence qu'exercent des croyances personnelles ou politiques. Cette approche va faire émerger la notion d'entrepreneur de morale (1963) que Becker va introniser pour décrire les individus qui s'engagent au nom de la moralité et des valeurs, en menant des campagnes qui visent à transformer les systèmes ou les structures sociales auxquels ils appartiennent.

Le lien entre l'entrepreneuriat de morale et la RSE peut être trouvé au moins deux niveaux : d'abord parce que la RSE renvoie nécessairement à la question de la place de la moralité et des valeurs pour l'organisation, mais aussi pour les acteurs qui la composent, et qui ont le pouvoir d'agir (ou non) en ce sens ; ensuite parce que les nouveaux enjeux moraux apportés par la RSE à l'entreprise peuvent avoir besoin, pour s'imposer, de l'action d'entrepreneurs de morale dans le milieu professionnel. Gond, Acquier et Igalens (2012) nous encouragent d'ailleurs à découvrir « *quelle est la logique d'action de ces entrepreneurs qui sont aujourd'hui les porteurs d'une vision de la responsabilité sociale apparemment plus rationnelle et mieux adaptée aux modes d'action du management* » (p.24).

Ainsi le cadre interactionniste de l'entrepreneuriat de morale nous semble pertinent pour étudier la diffusion de la RSE dans l'organisation qui est l'objet de notre recherche.

D'abord parce que l'entreprise ferroviaire fait montre de particularismes culturels et moraux, qui se retrouvent dans les valeurs partagées par les salariés. C'est aussi une entreprise publique qui subit de fortes transformations l'obligeant parfois à s'éloigner de ses valeurs traditionnelles, une déconnexion qui peut faire émerger des comportements individuels d'entrepreneuriat de morale au sein de l'organisation. Cela nous a amené à poser une première sous-question de recherche en ces termes : *Qu'est ce qui favorise l'émergence des comportements d'entrepreneurs de morale en matière de RSE ?*

Cette approche originale de la RSE nous permet d'appréhender la responsabilité de l'entreprise publique telle qu'elle est influencée par la responsabilité de ses membres, dans des dynamiques ascendantes qui peuvent révéler la capacité des individus à changer l'organisation, nous permettant ainsi de répondre à notre deuxième sous-question de recherche : *De quelle(s) façon(s) ces différentes formes d'entrepreneuriat de morale vont influencer la trajectoire de la diffusion de la RSE ?*

Enfin le cadre interactionniste de l'entrepreneuriat de morale nous permet d'étudier la diffusion de la RSE dans les contextes particuliers de l'entreprise publique, et notamment son ancrage fort aux territoires et à la société, ce qui se trouve au cœur de notre dernière sous-question de recherche : *Quelle est l'influence des particularismes de l'entreprise publique sur les contextes et les spécificités de la diffusion de la RSE ?*

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Bien que les principes de RSE aient été imaginés initialement pour les entreprises du secteur privé – et en cela ils se différencient quand même assez nettement des préceptes du service public - les organisations publiques sont fortement attendues sur ces enjeux de responsabilité sociale, et encore plus dans un modèle français marqué par une « institutionnalisation de la RSE dans l'action publique » (Brohier-Meuter et d'Humières, 2011) qui a largement reposé sur l'impulsion et l'exemplarité de la sphère publique.

L'adoption d'une démarche de RSE par l'entreprise publique peut sembler assez « naturelle » dès lors qu'elle évoque une mission sociale qu'elle a toujours eue, dans une dimension culturelle et identitaire liée à la notion de service public, mais elle n'est pas si évidente du fait qu'elle va inévitablement générer une tension entre la poursuite d'objectifs sociaux et la poursuite d'objectifs commerciaux que ces entreprises n'ont presque jamais connue (Marais et Reynaud, 2007 ; Merlin-Brogniard, 2007, 2010). Cela fait dire à certains que la RSE est un moyen d'assumer ce dédoublement d'identité publique et commerciale, qui s'opère déjà depuis quelques années dans un contexte d'ouverture des marchés et de mise en concurrence des activités du secteur public (Rousseau, 2008).

Dès le départ donc, la responsabilité sociale de l'entreprise publique est une démarche sous tension, et les nombreuses interrogations qu'elle soulève sont liées aux fortes spécificités qui caractérisent ces organisations, notamment dans leur lien à la société et aux individus.

Parce qu'elles sont historiquement engagées dans un double contrat spécifique - l'un passé au niveau macrosocial avec la sphère étatique et politique, l'autre au niveau microscopique avec son personnel et les usagers du service public – les entreprises publiques voient leurs dimensions organisationnelles et individuelles indissociablement liées. La compréhension du construit et du déploiement de la RSE dans ces entreprises ne semble pouvoir s'acquérir qu'en prenant en compte ces deux dimensions indissociables et complémentaires. Il nous a donc paru nécessaire de nous tourner vers une approche adaptée aux caractéristiques et aux valeurs des entreprises publiques, permettant justement de prendre en compte le poids des responsabilités individuelles dans la structuration des responsabilités organisationnelles, et de comprendre la coloration particulière que la RSE va prendre dans ce type d'organisation.

C'est pourquoi nous nous sommes intéressée aux différents niveaux d'analyse de la RSE et la façon dont ils ont été traités par la littérature depuis le début de sa trajectoire théorique.

Le concept de RSE a connu une trajectoire peu commune qui témoigne de son histoire et de la richesse de ses idées. Issue du monde des affaires, la « CSR » est d'abord « *un produit culturel américain* » (Pasquero, 2013, p.41) qui sera exporté plus tard en Europe et en France sous l'impulsion du développement durable. Depuis sa naissance états-unienne, le concept de RSE s'est développé et s'est consolidé dans un cadre d'analyse institutionnel et organisationnel, avec une grande majorité de travaux orientés sur l'analyse de l'organisation et des institutions entourant ses décisions et ses actions. Originellement d'ordre éthique et philosophique autour du lien entreprise/société, la littérature a pris une coloration plus défensive du point de vue des intérêts de l'entreprise, avant de s'ouvrir progressivement à une dimension collective tenant compte de l'intérêt d'une diversité de parties prenantes. Ainsi, la grande majorité des travaux se sont agglomérés au niveau « macro » de l'analyse en se focalisant sur les institutions et les organisations, au détriment des individus qui sont restés longtemps les grands absents de la recherche en RSE (Aguinis and Glavas, 2012).

Le besoin d'explorer le niveau individuel va naître au moment où les limites du « macro focus » (Frederick, 2016) vont révéler un manque de pragmatisme et d'ancrage dans les réalités managériales, reléguant certains aspects internes de la RSE (et notamment les acteurs et leurs pratiques) dans une sorte de « boîte noire » organisationnelle (Acquier et al., 2010).

Ainsi depuis quelques années, la recherche a porté son attention sur les problématiques individuelles de la RSE, et la recrudescence des publications dans ce domaine a donné consistance au champ de recherche « micro-RSE ». Ce nouveau courant a permis d'ouvrir la « *black-box* » (Morgeson et al., 2013, p. 821) de l'expérience individuelle de la RSE, en s'intéressant aux réactions et aux motivations des individus (et plus précisément des salariés) et aux mécanismes par lesquels les acteurs s'alignent (ou non) avec les valeurs de l'entreprise. Pour ces raisons, l'ancrage « micro » nous a paru adapté à notre problématique de recherche, notamment parce que celle-ci choisit de s'intéresser au rôle des acteurs dans l'application et la diffusion de la démarche RSE de l'entreprise. Toutefois, nous avons souhaité dépasser le clivage micro-macro qui marque assez fortement ce champ de recherche, avec l'idée d'une approche plus adaptée à l'étude de ces phénomènes dans une organisation particulière en tant que cas français, et en tant qu'entreprise publique ancrée socialement, où les valeurs morales viennent fortement influencer et structurer les responsabilités individuelles.

C'est ce qui nous a amené à poser notre question principale de recherche en ces termes :

*Comment s'articulent les niveaux micro et macro dans la diffusion de la RSE, au sein d'une entreprise publique ancrée à la société ?*

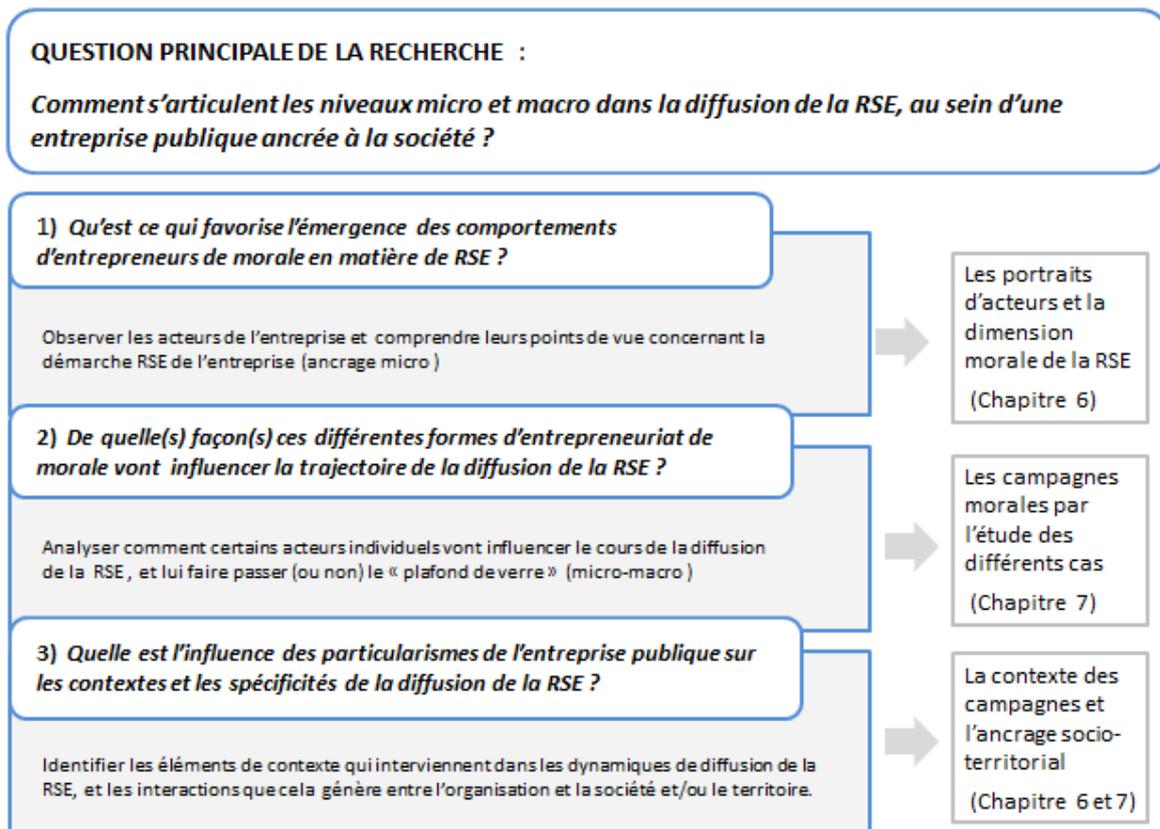
En effet, il ne faut pas oublier que les fondements même du concept de RSE reposent sur une histoire d'interactions, celles de l'entreprise avec la société, au sein d'une interface où ces deux entités interagissent, se co-construisent et se reconfigurent de manière permanente (Gond, 2010). Et dans son application également, la RSE va générer de multiples interactions quand elle doit se traduire localement dans les attitudes et les comportements individuels, et mettre en synergie différents acteurs et groupes d'acteurs à l'intérieur et en dehors de l'organisation (Aguinis et Glavas, 2019 ; Carrington et al, 2019). Parce que la RSE nous entraîne sans cesse de l'individu vers l'organisation et vice-versa, nous avons cherché un cadre théorique permettant d'effectuer ce genre de contorsion à partir du niveau individuel et des interactions qui se jouent autour de ces enjeux.

Voilà comment nous sommes arrivée à la porte de l'interactionnisme symbolique, et plus spécifiquement aux travaux de Becker (1960 ; 1963 ; 1982) qui permettent une approche intéressante de l'individu dans ses interactions sociales, car elle permet de prendre en compte le point de vue de l'acteur dans son contexte, de mettre à jour des phénomènes émergents et des figures individuelles singulières qui vont avoir (ou vouloir) un impact sur des systèmes plus vastes. Nous lui avons emprunté le cadre théorique de l'entrepreneur de morale, qui permet d'étudier des figures individuelles agissant pour influencer des contextes au nom de la moralité, et qui nous a intéressée à double titre au regard de l'organisation objet de notre étude : d'une part parce qu'elle est ancrée socialement et imprégnée de certaines valeurs morales partagées par ses membres, d'autre part parce que les fortes mutations qu'elle subit mettent en tension ces valeurs, pouvant faire émerger des formes d'entrepreneuriat de morale pour répondre à des problèmes posés par les territoires et/ou la société.

Cela nous a amené une série de trois sous-questions de recherche, qui ont émergé dans le contexte particulier de l'entreprise publique étudiée ici :

- 1) Qu'est ce qui favorise l'émergence des comportements d'entrepreneurs de morale en matière de RSE ?*
- 2) De quelle(s) façon(s) ces différentes formes d'entrepreneuriat de morale vont influencer la trajectoire de la diffusion de la RSE ?*
- 3) Quelle est l'influence des particularismes de l'entreprise publique sur les contextes et les spécificités de la diffusion de la RSE ?*

**Figure 5** - Présentation des questions de la recherche.



C'est sous cet angle que nous avons choisi d'appréhender notre problématique de recherche, afin de prendre en compte les interactions des individus avec leur environnement, et plus globalement ce que ces interactions vont avoir comme répercussions dans les relations entre l'entreprise et la société.

Au vu de la place importante occupée par les valeurs morales dans l'organisation objet de notre étude, le cadre interactionniste de l'entrepreneuriat de morale doit nous permettre d'observer comment les individus expriment ces valeurs dans leurs actions, et dans leur interactions, et comment ils parviennent à influencer la RSE de l'entreprise, en lui donnant une teinte particulière ou une trajectoire différente au sein de l'organisation.

C'est pour pouvoir appréhender et analyser ces dynamiques, que nous avons envisagé cette approche interactionniste pour étudier la micro-RSE au sein d'une entreprise publique qui est ancrée à la société.

---

## DEUXIEME PARTIE

### LE CADRE EMPIRIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA THESE

---

#### INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Le choix de l'organisation publique comme contexte de recherche n'est pas anodin.

Au-delà de leur forte institutionnalisation, les organisations publiques ont longtemps été considérées comme pionnières en matière de RSE (Reynaud et Marais, 2008), car leur appartenance à la sphère publique semble donner tout son sens à la notion de responsabilité, notamment à l'égard de la société.

Nos travaux ont été menés dans le cadre d'une recherche-intervention (David, 2000) au sein d'une des entreprises publiques les plus emblématiques de France : la SNCF.

L'entreprise ferroviaire est le fruit d'une histoire et d'une culture professionnelle dont elle a hérité certains particularismes culturels et moraux, ainsi qu'une relation particulière à la société. Elle est l'objet de pressions et d'attentes en termes de responsabilité, qui ne lui donnent pas forcément la même capacité de changement que les autres organisations.

A la suite de l'audit social qu'il a réalisé à la fin des années 80, Michel Crozier rapporte que « *La SNCF est une machine assez impressionnante de capacité, de régularité, de conscience. C'est une des meilleures sociétés de chemin de fer qui soient au monde. Aujourd'hui, cette organisation est inadaptée. Le problème de la SNCF est de passer à un type d'organisation compatible avec la complexité, mais aussi avec les hommes et les femmes d'aujourd'hui; tout en respectant ses impératifs d'exactitude et de sécurité. Ces deux impératifs sont obtenus par la soumission de tous les agents aux contraintes d'un système géant extraordinairement difficile à transformer.* »<sup>8</sup>.

C'est pourquoi il est particulièrement intéressant d'étudier comment une nouvelle démarche comme la RSE vient trouver sa place dans une entreprise comme la SNCF, et pour les cheminot(e)s qui vont incarner à travers leurs actions, certaines valeurs qui font son identité. A travers l'étude de la RSE telle qu'elle est construite par l'individu, ce sont les interactions que celui-ci va générer avec d'autres acteurs, et avec son environnement, qui nous ont

---

<sup>8</sup> Interview de Michel Crozier pour le Nouvel Observateur, 12-18 août 1988.

intéressée, afin de comprendre les façons dont la RSE parvient (ou non) à se diffuser dans l'organisation.

Parce qu'elle permet d'interroger la redéfinition d'un secteur traditionnellement attaché à la puissance publique, la méthodologie adoptée pour observer et analyser une organisation comme la SNCF, a un potentiel heuristique qui dépasse amplement les questions relatives aux chemins de fer. Elle a déjà fait l'objet de recherches sous l'approche économique (Rogers, 1962), politique (Muller, 2000), ou encore sociologique.

Notre travail de recherche s'inscrit dans cette lignée des chercheurs qui se sont intéressés à l'entreprise ferroviaire, mais son apport tient avant tout à son observation immersive depuis l'intérieur de l'organisation, qui a permis d'en révéler toute la diversité, toute la complexité, et toutes les ambiguïtés dans un monde qui ne ressemble plus à celui qu'a connu Michel Crozier.

Alors que la SNCF connaît de fortes mutations, qui apportent de profonds questionnements sur son organisation, son rôle et son devenir, nos travaux se sont intéressés aux acteurs et aux contextes composant les multiples facettes de la responsabilité sociale et territoriale de cette entreprise publique, ancrée à la société.

Nous avons voulu tenir compte du caractère sociopolitique de cette entreprise à l'ancrage social et territorial particulier, et rendre compte des multiples dynamiques interactionnelles que la diffusion de la RSE va y générer, en interne comme en externe.

Pour cela nous avons privilégié une approche « ascendante » nous permettant de nous positionner en dessous du « plafond de verre », et de sortir les acteurs de la « boîte noire organisationnelle », afin de révéler le poids qu'ils peuvent avoir dans le déroulement de la démarche RSE.

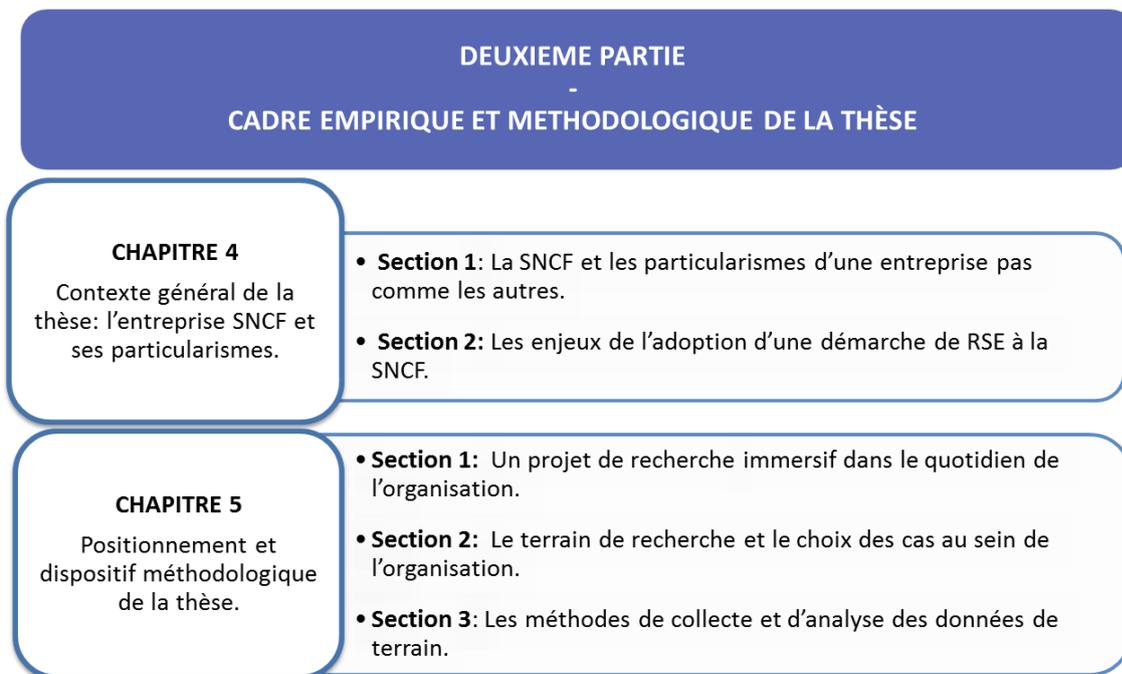
Nous avons conduit une étude comparative de trois cas encastrés au sein de l'organisation, venant chacun illustrer différentes mises en situation de cheminot(e)s en action et en interactions, ainsi que les manières dont la RSE va se diffuser dans des contextes différenciés.

S'il est toujours opportun de présenter l'entreprise qui a fourni le terrain de la recherche, cela est d'autant plus nécessaire quand cette entreprise est aussi singulière que la SNCF.

Nous avons tenu à retracer ici quelques bribes de son histoire et de son évolution, qui permettent de comprendre les fortes spécificités imprégnant encore aujourd'hui le fonctionnement et la culture de l'entreprise ferroviaire. (Chapitre 4)

Cette prise de recul est d'autant plus utile lorsque, pour les besoins de ses travaux, le chercheur ou la chercheuse a vécu une forte immersion dans l'entreprise, qu'il en a découvert les rouages et les secrets, qu'il a rencontré les individus qui la font vivre au quotidien, dans les coulisses, à l'écart du tumulte et des avis des millions d'utilisateurs qu'elle impacte chaque jour. Il était donc également important de raconter notre propre histoire au sein de la SNCF, notre positionnement en tant que praticienne et en tant que chercheuse, nos réflexions épistémologiques, le déroulement du terrain et ses imprévus, autrement dit toutes les étapes du cheminement qui ont contribué à construire le design de ce travail de thèse (Chapitre 5).

**Figure 6** - Plan de la deuxième partie : la cadre empirique et méthodologique de la thèse.



## CHAPITRE 4 : Contexte général de la thèse : l'entreprise SNCF et ses particularismes.

### Introduction du Chapitre 4

Avec le poids de ses 80 années d'histoire, plus de 200 000 employés<sup>9</sup>, un chiffre d'affaire annuel frôlant les 34 milliards d'euros, et 75 milliards d'euros d'investissement réalisés ces dix dernières années, la SNCF est « l'entreprise » avec un « e » majuscule.

Alors qu'elle transporte chaque année des millions de voyageurs<sup>10</sup>, elle incarne aussi l'entreprise publique française par excellence qui « s'impose » aux usagers du train, et qui cristallise les mécontentements et les critiques au moindre dysfonctionnement, tant dans l'opinion publique que dans les médias. Pourtant, même si les associations d'usagers épinglent régulièrement les insuffisances de l'entreprise publique, les enquêtes de satisfaction continuent de montrer que les français sont très attachés à la SNCF<sup>11</sup>.

Les particularités de la SNCF sont l'héritage de l'histoire du chemin de fer en France, qui a été, pendant près d'un siècle, l'enjeu d'un équilibre délicat entre l'Etat et l'industrie privée. Cet équilibre maintes fois menacé, a nécessité et renforcé l'intervention étatique jusqu'à la nationalisation du transport ferroviaire, un lien qui a subsisté au fil des nombreuses réformes et réorganisations du secteur. Comme le rappelle justement Michel Leboeuf, dans l'introduction de son ouvrage *Grande vitesse ferroviaire*, « On imagine mieux vers où aller quand on sait d'où l'on vient ». Il nous a donc semblé important de revenir sur l'histoire qui entoure les conditions de création et de développement de la SNCF, afin de mieux comprendre la relation complexe que cette entreprise entretient avec la sphère publique et l'intérêt général, ainsi que les liens étroits qu'elle a tissés avec le pays, avec le territoire tout entier et avec la société dans son ensemble. (Section 1)

Parce qu'elle a été porteuse d'une mission de service public national, et qu'elle assure le transport des personnes et des marchandises, l'entreprise ferroviaire s'est profondément ancrée à la société et aux territoires. Cet ancrage puissant lui confère une identité singulière, mais aussi une grande responsabilité sociale, économique et territoriale, qui fait depuis quelques années, l'objet d'une stratégie globale de RSE.

---

<sup>9</sup> La SNCF et ses filiales emploient 270 000 personnes dans 120 pays, dont presque 220 000 en France. Les seuls établissements publics comptent 147 000 employés en France, dont 131 000 au statut.

<sup>10</sup> Plus de 1,7 milliard de voyageurs en 2017.

<sup>11</sup> Pour exemple l'Etude Online TNS de septembre 2010.

L'entreprise ferroviaire semble avoir des opportunités à saisir, et des arguments à faire valoir dans une société de plus en plus sensible aux exigences du développement durable, mais la nouvelle logique induite par la RSE est aussi synonyme de transformations et de prises de risque pour l'entreprise publique.

La SNCF peut y trouver un moyen de concilier des objectifs parfois antagonistes entre tradition et mutation : rassurer ses parties prenantes sur la continuité de son rôle social et environnemental, tout en garantissant ses impératifs de croissance et de modernité.

Toutefois, l'adoption d'une démarche de RSE n'est pas si évidente, car elle s'accompagne de nouveaux enjeux pour l'entreprise publique, notamment en termes d'intégration, de diffusion et d'opérationnalisation de ces objectifs. Ainsi la démarche de RSE peut se heurter à des difficultés pour se diffuser de part et d'autre du « plafond de verre » qui caractérise un schéma organisationnel vertical et descendant (Section 2).

## **SECTION 1 : La SNCF et les particularismes d'une entreprise pas comme les autres.**

La SNCF est un exemple des particularismes qui peuvent caractériser certaines organisations publiques. Afin de mieux comprendre les logiques et les spécificités qui marquent encore aujourd'hui le fonctionnement et la culture de l'entreprise ferroviaire, nous avons tenu à retracer quelques bribes de son histoire et de son évolution, avant de revenir plus précisément sur les enjeux qui sont les siens, pour l'adoption et la diffusion de la démarche de RSE.

### *1.1. Une entreprise particulière par son histoire et son identité.*

Les particularités de la SNCF sont l'héritage d'une longue histoire, au fil de laquelle cette entreprise investie d'un service public national, a tissé un lien étroit avec l'Etat mais aussi avec la culture du pays, les territoires, et les évolutions de la société.

#### *1.1.1. Le lien étatique et la logique de service public.*

L'épopée du rail qui débute dans la première partie du 19<sup>e</sup> siècle, est d'abord une initiative privée, mais le développement de la voie ferrée en France va reposer sur une forte volonté politique de l'Etat, qui va jouer un rôle déterminant dans les évolutions du secteur ferroviaire, et la création de la SNCF telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Dès sa naissance avec le développement de la vapeur, le secteur ferroviaire est l'enjeu d'un rapport de force entre l'État et l'industrie privée, un long affrontement entre les deux camps qui va finalement conduire à un régime de compromis, où les rôles sont partagés entre l'État qui planifie et accompagne, et les sociétés privées qui obtiennent par adjudication l'exploitation des lignes.

Le législateur est intervenu pour fixer les « *règles du jeu en matière de partage des tâches de construction et d'exploitation* » (Ribeill, 1993, 31) afin d'encadrer les rapports entre les compagnies privées de chemin de fer et l'administration publique.<sup>12</sup>

La mise en place de monopoles de concessions va permettre à l'Etat de garder la main mise sur le système ferroviaire, de définir les lignes à construire, et d'imposer en contrepartie de subventions, la construction et l'exploitation de lignes de moins en moins rentables.

Au tournant des années 1930, fragilisées par la guerre puis par la crise économique, les compagnies ferroviaires qui exploitent ces concessions sont toutes déficitaires, et elles vont finalement être rachetées par l'Etat en 1937, pour fusionner dans la nouvelle société nationale des chemins de fer français, la SNCF.<sup>13</sup>

La « nationalisation » des chemins de fer français s'est donc faite à l'amiable, dans un contexte d'après-guerre ayant vu d'autres secteurs comme le gaz, l'électricité, les mines, les banques de dépôt, ainsi qu'une partie des compagnies d'assurance et du secteur aérien, entrer naturellement dans le giron national. C'est parce que l'ensemble de ces activités constituent une industrie de réseaux à rendement croissant - ces fameux « monopoles naturels<sup>14</sup> » sujets de nombreux débats - que pendant longtemps, elles ont été largement financées et contrôlées par l'administration, sous la forme de services publics.

C'est un nouveau tournant dans la prise de contrôle par l'Etat sur le système ferroviaire, qui va marquer le début d'une relation mouvementée et complexe entre la société de chemins de fer et la puissance publique.

Le statut de l'entreprise ferroviaire va changer au gré des réformes et des gouvernements : elle est d'abord une société anonyme d'économie mixte, avant de prendre la forme d'un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) dont l'Etat devient l'unique propriétaire à partir de 1983. L'EPIC n'a pas de capital et n'est pas constitué d'actions, l'État se rémunère en prélevant un dividende du résultat net récurrent consolidé.

---

<sup>12</sup> La loi de 1842 puis les conventions de 1859, 1883 et 1921.

<sup>13</sup> Décret-loi du 31 août 1937, portant création de la SNCF, la Société nationale des chemins de fer français

<sup>14</sup> Un secteur ou une branche peuvent être qualifiés de monopole naturel lorsque l'ensemble de la production du bien ou du service est confiée à un unique opérateur. Les « industries de réseaux » – les postes et télécommunications, les transports, le secteur de l'énergie et l'eau – sont souvent données en exemple.

Il va ensuite déléguer progressivement ses compétences aux collectivités territoriales (les régions, les départements, et les communes), faisant ainsi reposer la responsabilité de l'organisation du transport de voyageurs sur les pouvoirs publics au sens large.

A l'occasion de la réforme ferroviaire de 2015<sup>15</sup>, le gouvernement français réaffirme le rôle de l'État tout en consolidant les prérogatives des régions, qui sont les autorités organisatrices de transports dans les territoires. Elles décident désormais du contenu du service public du transport régional de voyageurs, notamment les dessertes, les tarifs ou le niveau de prestations à assurer, ce qui peut expliquer la grande hétérogénéité de qualité et de rendement d'un territoire à l'autre.

La création d'un nouveau groupe public ferroviaire (GPF) a redessiné l'organisation de l'entreprise en trois établissements publics industriels et commerciaux (EPIC)<sup>16</sup>, dont l'un est placé en tête avec un directoire dont les membres sont désignés par l'Etat, venant ainsi renforcer le contrôle public sur la gouvernance du système ferroviaire. Ce renforcement du rôle étatique doit permettre de garantir le contrôle du pilotage, la cohérence économique et la cohésion sociale de l'entreprise, dans un contexte de fortes transformations.

Bien qu'elle soit effectivement détenue par l'État ou ses entités décentralisées, la question de la propriété du capital et de la gouvernance de l'entreprise ferroviaire reste complexe.

Finez (2013) parle d'« étatisation » des chemins de fer, car en tant que société anonyme par action, la SNCF reste partie intégrante de l'économie capitaliste, bien qu'elle soit contrôlée par une autorité publique. Ainsi, tout en étant imprégnée de la logique de l'« État actionnaire », l'activité ferroviaire tend à être de plus en plus gérée selon une logique de rentabilité financière propre au secteur privé.

En effet, les dérives du système existant (cadre social fragilisé, mauvaise maîtrise des coûts et de la gestion de l'infrastructure etc.), nécessitent une refonte en profondeur du lien fonctionnel avec l'Etat, pour permettre à la SNCF de se doter d'un modèle de développement soutenable, et de s'adapter aux futures évolutions concurrentielles.

Si le transport ferroviaire en France a été initialement conçu comme une activité industrielle cherchant à répondre techniquement à une demande globale de déplacement, la dimension de service public va peu à peu laisser la place à une dimension plus économique.

---

<sup>15</sup> Loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire, entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015.

<sup>16</sup> Un établissement dit "de tête" (la nouvelle SNCF) et deux établissements publics opérationnels : SNCF Réseau, le gestionnaire d'infrastructure et SNCF Mobilités l'opérateur de transport de voyageurs et de marchandises.

C'est cette dualité faisant partie intégrante de « l'ADN » de la SNCF depuis sa création, qui peut être source d'ambivalences ou de tensions, notamment lorsque ce lien étatique tend à se déliter pour favoriser un changement vers une logique privée.

### *1.1.2. Une évolution ambivalente vers la logique marchande.*

Près de quatre-vingts ans après sa naissance, l'entreprise ferroviaire connaît actuellement une vague de mutations parmi les plus importantes de son histoire. L'entreprise publique, bien sûr, n'en est pas à sa première transformation, en plus d'un demi-siècle, elle s'est plusieurs fois modernisée. Les trente glorieuses et les vingt années suivantes ont été marquées par de nombreux changements : techniques, organisationnels, commerciaux, et managériaux.

Il ne faut pas oublier que d'autres changements idéologiques s'opèrent alors dans la sphère politique (Denord, 2007) ainsi que dans l'opinion publique des années 1960, avec une contestation généralisée de la légitimité des entreprises publiques, que l'on considère comme peu rationnelles et mal gérées (Laufer, 1977).

Impulsé pour relever le défi de la reconquête des parts de marché face à la croissance de l'aérien et de la route, le « processus d'économisation » (Çalışkan & Callon, 2009) de la politique des transports ferroviaires va orienter l'entreprise dans une dynamique nouvelle d'exploitation des chemins de fer, moins attachée aux valeurs techniques propres à l'« esprit cheminot », qu'à l'idée que le transport ferroviaire peut être assimilé à un produit économique (Picard et Beltran, 1994, 42).

Par la suite, d'autres grandes transformations fonctionnelles et culturelles sont engagées : assouplissement et refonte de la grille tarifaire, optimisation du remplissage des trains, mise en place d'une logique d'individualisation et de personnalisation des services proposés, dans laquelle le voyageur devient consommateur. Parallèlement, des profils plus commerciaux sont recrutés parmi les ingénieurs et les dirigeants de l'entreprise.

Cette nouvelle dynamique s'accompagne d'une certaine prise de distance de l'Etat avec l'entreprise ferroviaire. Au début des années 1970, une nouvelle convention<sup>17</sup> va donner à la SNCF une autonomie de gestion qui lui impose de rétablir son équilibre financier, ce qui

---

<sup>17</sup> Une convention signée le 27 janvier 1971 modifie substantiellement la convention du 31 août 1937. Elle est approuvée par un décret le 7 avril 1971, suivi d'un autre décret du 23 décembre qui approuve le nouveau cahier des charges auquel est soumis la SNCF.

marque le premier schisme officiel entre la logique de service public assurée par l'Etat, et la nouvelle logique commerciale souhaitée pour l'entreprise.

« *La SNCF, vivait sur des valeurs fortes liées à son histoire d'entreprise de service public, mais elle avait beaucoup souffert et perdu assez largement confiance en elle-même [...]. Il fallait donc faire preuve de ténacité, de persévérance, d'ouverture, et savoir jouer dans la durée.* » pour reprendre les mots prononcés par Louis Gallois au moment de prendre les rênes de l'entreprise en 1996<sup>18</sup>. Sous sa présidence, un « pacte de modernisation » vient sceller un nouvel équilibre dans la relation entre la SNCF et l'Etat, qui se positionne désormais comme le garant d'une entreprise responsable de ses choix de croissance, lesquels doivent permettre de rééquilibrer les comptes et d'entrer dans une logique commerciale recentrée sur le client.

Si elle a eu l'occasion de se frotter à la concurrence de l'automobile, du camion et de l'avion, c'est la première fois que la SNCF va affronter la réalité du marché sur ce qui constitue son cœur de métier : le transport ferroviaire. En effet, l'ouverture à la concurrence semble inéluctable, malgré les débats au sujet du devenir des services publics, de l'existence d'un « *consensus établi autour de l'argument du "monopole naturel", et des effets délétères de la concurrence pour ces secteurs.* » (Dressen & Mias, 2009, p.2).

La montée de la régulation marchande des entreprises françaises relève d'une stratégie étatique en vue de les préparer à la concurrence, dans le cadre de la construction du marché commun européen (Montbrun-Gutierrez, 1978, 221–222). C'est donc du côté de l'Europe que la logique marchande va être impulsée, à travers des réorganisations récurrentes imposées au secteur ferroviaire pour ouvrir progressivement ce secteur à la concurrence.

En abandonnant son monopole, la SNCF va inévitablement perdre non seulement ses parts de marché sur le territoire national, mais aussi la protection étatique.

En effet, l'ouverture à la concurrence implique que les sociétés de transport, quelle que soit leur nature, bénéficient d'un traitement équivalent, c'est pourquoi le traitement de faveur accordé à la SNCF par rapport aux sociétés de droit privé n'est plus acceptable.

Et finalement, c'est Bruxelles qui va sonner le glas: il faut changer le statut de l'entreprise pour couper le lien (et les garanties) avec l'Etat<sup>19</sup>, obligeant l'opérateur historique à s'adapter aux nouvelles « règles du jeu » imposées par l'État et les institutions européennes.

Au tournant des années 2000, l'entreprise se réorganise en profondeur pour mieux répartir ses activités<sup>20</sup> et une cinquantaine de « programmes prioritaires » sont établis afin de mettre ses

---

<sup>18</sup> Cité par *Valeurs Actuelles* dans son édition du 25 février 2000.

<sup>19</sup> Dans un arrêt de la CJUE en date du 3 avril 2014, France/Commission.

différents secteurs en ligne avec les objectifs de rentabilité et de reconquête du trafic de marchandises et de voyageurs.

Mais il reste une ombre au tableau : la dette de la SNCF. Celle-ci commence dès sa création en 1937, elle s'est alourdie avec les gros investissements engagés sur les nouvelles lignes à grande vitesse, et a eu comme conséquence indirecte un manque de moyen pour entretenir le réseau existant. Il n'est pas difficile de comprendre le rôle de l'Etat dans cette situation d'endettement qui n'a jamais été un sujet tant qu'il assurait à l'entreprise publique sa protection monopolistique et financière.

Début 2018, le rapport Spinetta dénonce que « *l'importance des subventions dans le financement du transport ferroviaire a fait émerger une relation avec les pouvoirs publics aussi étroite que malsaine, conduisant à une surenchère d'investissements de développement poussée par des logiques de clientélisme local, un sous-investissement massif dans la rénovation du réseau, et des péréquations multiples et opaque* »<sup>21</sup>.

Le « nouveau pacte ferroviaire » qui en découle préconise de transformer la SNCF en société nationale à capitaux publics, avec une reprise totale ou très large de la dette, afin que l'entreprise puisse assumer plus sereinement l'effort de modernisation de son réseau. Cette dernière réforme semble finaliser la rupture entre l'Etat et la SNCF, et faire triompher la vision économique-commerciale devant mener à la libéralisation de l'entreprise ferroviaire.

### *1.1.3. Les résiliences identitaires de l'entreprise publique.*

Malgré ces évolutions, quand on parle de la SNCF, on parle toujours d'une entreprise publique, du secteur public ou de service public, bien qu'aucune définition unitaire n'ait été donnée par le législateur.

D'ailleurs, l'entreprise ferroviaire vit toujours éloignée du grand capitalisme français et de ses réseaux (Comet & Finez, 2010 ; Finez & Comet, 2011) : ses dirigeants ne sont pas invités à siéger dans les instances dirigeantes des grandes entreprises privées et, réciproquement, le conseil d'administration de la SNCF n'attire pas encore l'« élite » des patrons du privé.

---

<sup>20</sup> Réorganisation en cinq branches : les gares, le transport régional de voyageurs, le transport national et international de voyageurs, le transport de fret.

<sup>21</sup> Rapport de la mission conduite par Jean-Cyril Spinetta sur « L'avenir du Transport ferroviaire » et remis au Premier Ministre Edouard Philippe le 15 février 2018.

Cet éloignement lui a permis de conserver des spécificités organisationnelles toujours prégnantes aujourd'hui, que ce soit dans son fonctionnement, dans ses modalités de gouvernance et de financement, mais également dans les valeurs et la culture de l'entreprise.

Malgré les différentes réformes qui ont ponctué son histoire, l'organisation de la SNCF repose toujours sur des mécanismes pyramidaux et des processus verticaux hérités du modèle bureaucratique qui prédomine toujours aujourd'hui : « *L'organisation de l'entreprise date du début des années soixante-dix. Elle a vieilli sans se bonifier. Au milieu des années quatre-vingt-dix, la SNCF ressemble encore à une bureaucratie militaro-hiérarchique, avec des effectifs pléthoriques au niveau du siège et un encadrement sur le terrain qui ne sait plus où donner de la tête. Le style de commandement est militaire : les impératifs de sécurité ont structuré le management dans une certaine forme d'autoritarisme, fort éloignée de l'art de la délégation et de l'animation d'équipe.* » (Guélaud, 2002, p.132).

Cette organisation longtemps justifiée par les impératifs de sécurité et de continuité du service public, a été le terreau d'une forte identité professionnelle largement corroborée par des routines et des codes culturels au sein de la corporation cheminote.

Cela va de pair avec l'image d'utilité sociale véhiculée par l'entreprise et largement cultivée depuis les efforts de reconstruction d'après-guerre. Lorsqu'on les interroge, 92% des français considèrent la SNCF comme une entreprise « utile à la société »<sup>22</sup>, ce qui participe ou découle des relations d'interdépendance qu'elle entretient avec la communauté sociale et le monde politique. Pour Bernard Chenot (1956, 62), « *l'idée de service public [...], bien avant la nationalisation d'ailleurs, faisait, du haut en bas de la hiérarchie, l'esprit cheminot* ».

Une autre particularité forte de l'entreprise ferroviaire tient dans l'esprit de corps qui anime les cheminot(e)s, terreau d'importantes forces d'opposition favorisées par une certaine inertie organisationnelle due à la taille et l'ancienneté du secteur. Très importantes à l'époque des nationalisations - à cette époque, la SNCF compte 500 000 cheminots - ces formes d'opposition sont toujours présentes, de manière plus ou moins manifestes, parmi les cadres et une partie des cadres supérieurs de l'entreprise (Pichon, 2010 ; Boussard, 2011).

Comme toutes les grandes maisons d'ingénieurs, où les impératifs de sécurité pèsent lourd, la SNCF est rompue aux innovations techniques, mais elle semble très démunie dans le domaine de la conduite du changement, faute de savoir gérer le social et négocier la modernisation.

---

<sup>22</sup> C'est en tout cas ce qu'affirme une étude commandée en 2018 par *Trainline*, l'application de voyages en train et en bus, auprès d'*Opinion Way*.

Ainsi le processus d'économisation engagé par l'entreprise a été considérablement ralenti par les cheminots qui sont entrés en résistance à occurrences régulières<sup>23</sup> contre les restructurations du secteur (Chevandier, 2002).

Car en interne, les agents ont du mal à adhérer à cette nouvelle logique de marché, synonyme pour eux, de déclin du service public. Cette perception peut être confortée par le fait que le train n'a cessé de perdre du terrain sur ses concurrents: la SNCF n'assure aujourd'hui pas plus de 8 % du transport de marchandises en France (contre 50% au début des années 1950) et sa masse salariale a considérablement baissé en un demi-siècle (515 000 employés au lendemain de la Seconde guerre mondiale, contre 147 000 à l'heure actuelle).

Mais au-delà de cette décroissance réelle de l'activité, cet « imaginaire du déclin » (Guélaud, 2002) a surtout été nourri par une certaine nostalgie des anciens « seigneurs du rail » élevés dans la fierté du métier cheminot, avec une certaine idée de la lutte des classes et de la mission d'intérêt général qui doit être assurée par l'entreprise.

Ces inerties et ces tensions internes dont la SNCF ne parvient pas à se défaire, peuvent constituer des faiblesses dans ce moment crucial de son histoire où l'entreprise doit intégrer l'idée de croissance et aborder des échéances concurrentielles décisives. Elles témoignent d'une tension entre deux logiques, entre deux ères, une forme d'opposition entre régulation « civique » et régulation « marchande »<sup>24</sup>, où se jouent des rapports de force entre différents acteurs en présence. Il faut donc, plus que jamais, redonner des perspectives aux cheminot(e)s pour sortir de la culture du déclin, et trouver avec eux les termes d'un compromis qui permette d'affronter sereinement l'avenir, ce qui reste difficile à mettre en œuvre dans une entreprise où la logique de l'affrontement l'a longtemps emporté.

Ces particularités issues de son héritage historique, couplées aux exigences de plus en plus soutenues de modernité, font de la SNCF une organisation en forte mutation, où se confrontent des logiques asymétriques, voire contradictoires.

Comme la plupart des entreprises du secteur public, elle est tiraillée entre l'injonction de ses parties prenantes (collectivités territoriales, salariés, clients, etc.) de conserver un rôle de solidarité et de cohésion sociale (Fijalkow, 2006), et la nécessité d'améliorer sa compétitivité et son efficacité dans une logique d'ouverture à la concurrence.

---

<sup>23</sup> Par exemple 1968, 1986, 1995, 2007, 2010, 2014 et 2018.

<sup>24</sup> Evoque sans doute au lecteur la typologie des « cités » et des « mondes » élaborée par Luc Boltanski et ses co-auteurs (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Boltanski et Chiapello, 1999).

La nouvelle dimension marchande ou commerciale de la SNCF peut ainsi heurter certaines valeurs qui forgent la culture de l'entreprise publique, et la fierté d'appartenance des cheminot(e)s. La gageure pour l'entreprise tient donc dans la quête de solutions conciliatrices qui lui permettront de réussir sa modernisation tant sur le plan économique que social.

## *1.2. Une entreprise particulière par son ancrage à la société.*

Les particularités de la SNCF sont aussi celles qui découlent du lien très étroit que l'entreprise a noué avec à la société française, parce qu'elle a assuré et assure toujours des missions qui impactent la vie et le développement des territoires, ainsi que le quotidien des citoyens.

### *1.2.1. Un ancrage dans la société française.*

La SNCF raconte une part de l'histoire de France, dont le ferroviaire a longtemps constitué le poumon logistique et le principal moyen de transport. Héritière et témoin de trois Républiques, d'une guerre mondiale et de bien des turbulences, elle a accompagné des générations de citoyens français et étrangers dans leur histoire, leur souvenir et leur vécu.

Pendant la guerre, le chemin de fer joue un rôle déterminant. C'est un pôle hautement stratégique qui est mobilisé pour transporter des troupes et des matériels allemands, mais aussi des prisonniers vers les camps d'internement ou d'extermination - un rôle controversé qui vaudra à la SNCF plusieurs procès intentés par les descendants des victimes dans les années 2000. Mais les cheminots deviennent aussi des figures emblématiques de la résistance et du patriotisme, et les français vibrent à l'unisson au récit des exploits héroïques des saboteurs du rail, qui risquent leur vie dans des opérations de renseignements ou d'évasion. Nombreux cheminots seront tués sous les bombes ciblant les voies ferrées et les dépôts, ou en portant l'uniforme de soldat que beaucoup endosseront dans les combats<sup>25</sup>.

Après la guerre, la compagnie ferroviaire est unanimement encensée par les communistes, les socialistes, et les gaullistes, au même moment où elle devient une jeune entreprise nationale nommée « SNCF », un diminutif à quatre lettres qui va devenir plus que familier.

---

<sup>25</sup> Au total, près de 9000 cheminots sont morts, et près de 3000 ont été fusillés et déportés.

Dans le cadre des reconstructions d'après-guerre, la remise en état et l'électrification du réseau ferré est l'une des priorités du gouvernement, car la voiture n'est pas encore très répandue, et le train reste le moyen de transport privilégié pour se déplacer sur le territoire.

L'obtention de la troisième semaine de congés payés va pousser de nombreux français sur la route des vacances, et un imaginaire du train très fort se développe à cette époque : synonyme de loisirs, de voyage et de liberté, il devient une icône des trente glorieuses.

*« C'est l'entreprise la plus médiatisée de France. Elle fait intimement partie de la communauté française, dont elle a accompagné les transformations: les premiers congés payés avant la guerre, la reconstruction après, l'industrialisation, le développement des banlieues, les grandes migrations estivales, la solidarité du territoire dans les régions. Et aujourd'hui la mobilité globalisée par le digital. Elle est à l'inventaire du patrimoine national depuis 80 ans. Elle est et à nous et on croit donc la connaître. »* (Regniault, 2017, p.1).

Dans les années 1980, l'avènement du TGV qui s'inspire autant de l'avion que des trains japonais, est un motif de fierté nationale. La première ligne à grande vitesse, reliant Paris à Lyon<sup>26</sup>, est l'accomplissement d'une prouesse technique qui fera du TGV une vitrine des progrès de la France. Par la suite, les distances vont se rétrécir de plus en plus, donnant un nouveau visage à l'Hexagone, et une nouvelle mobilité aux voyageurs habitués aux longues traversées.

C'est parce qu'elle contribue au développement et à la politique du pays, que la SNCF se trouve régulièrement au cœur des sujets sensibles, des polémiques ou des crises qui secouent la société française dans toutes ses composantes.

Par exemple, les grèves historiques de 1995 organisées pour protester contre le plan des retraites et de la sécurité sociale, ont reposé essentiellement sur le blocage des transports publics, entraînant des perturbations dans le pays pendant plusieurs mois, jusqu'à provoquer indirectement la chute du gouvernement, et deux ans plus tard, le retour très attendu de la gauche au pouvoir. A de multiples reprises, l'opinion publique va soutenir les luttes des cheminots, perçus comme les derniers défenseurs d'une certaine vision de la société, l'attachement au train étant un héritage du lien fort qui a pu unir les cheminots et les citoyens français par le passé, notamment en temps de crise.

Le train est présent dans toutes les circonstances pour répondre à des besoins nationaux sur le plan politique, économique ou encore sanitaire : après les convois de guerre, d'autres

---

<sup>26</sup> Cette première ligne TGV a été livrée en deux temps, en 1981 puis en 1983.

matériels sont adaptés médicalement comme les voitures ambulances Corail, qui ont été très utilisées jusqu'au début des années 2000 pour acheminer les malades vers Lourdes ou encore Berck. Plus tard, la SNCF lance l'expérimentation d'un TGV comme train médicalisé pour transférer les victimes en cas d'attentat, celui-là même qui a été utilisé pour transporter les patients atteints de la Covid-19.

Parce que son histoire est intimement liée à celle de la France moderne, la SNCF incarne une part de la culture et du patrimoine national : « *Le train, c'est la France : notre pays s'est construit par les 60 000 kilomètres de voies dont la III<sup>e</sup> République, essentiellement, l'a doté. Des voies improbables, jalonnées d'ouvrages d'art impressionnants, en pierre de taille et fer forgé - viaducs, tunnels en épingle, et une voirie titanesque. Ce sont nos pyramides d'Égypte - avec ces mairies écoles et ses maisons de garde-barrière dont la République, au nom de l'État, de l'égalité des territoires et du droit de se mouvoir, a revêtu l'Hexagone.* », pour reprendre les propos de l'historien Johann Chapoutot<sup>27</sup>.

Désormais nombreux sont les documentaires et les archives qui retracent la formidable aventure de ce moyen de transport ayant modelé le pays bien avant la construction des autoroutes. « *L'histoire du chemin de fer français a cette folle particularité de nous raconter à la fois la France, les Français, et le territoire* »<sup>28</sup>.

### *1.2.2. Un ancrage dans la vie des territoires.*

L'histoire de la SNCF nous ramène au commencement du réseau ferroviaire et au rôle déterminant que ce dernier a joué dans le développement des villes et des régions de France.

Alors que les chemins de fer privés connaissent un développement sans pareil, des gares monumentales et des ouvrages d'art viennent modifier durablement le paysage français.

Par agglomérations et rachats, des compagnies ferroviaires finissent par mailler le territoire national: la Compagnie des Chemins de Fer d'Orléans, la Compagnie des Chemins de fer de l'Ouest, de l'Est, du Nord, du Midi, et la célèbre compagnie Paris-Lyon-Méditerranée font circuler des trains depuis Paris vers les limites de l'Hexagone. C'est ce développement en étoile autour de la capitale, élaboré par des sociétés différentes, qui explique d'ailleurs l'existence de plusieurs gares parisiennes, n'étant pas reliées entre elles.

---

<sup>27</sup> Johann Chapoutot, « La SNCF, une histoire française », *Libération*, 30 mai 2018.

<sup>28</sup> Extrait du documentaire « La Saga du rail », de Virginie Linhart, sorti en juin 2020.

Historiquement, le réseau ferré a constitué un moyen d'action de la République pour un développement homogène des territoires, portant à la fois la promesse de modernité et celle de solidarité territoriale. L'État propose à ces acteurs privés des concessions, subventionne les constructions des lignes, impose les tracés des nouvelles voies, avec l'objectif de créer des lignes, certes moins rentables que les grandes lignes, mais qui s'inscrivent dans la logique du développement de la continuité territoriale.

Ainsi, le rail n'a cessé d'étendre son emprise dans les campagnes françaises : en 1840, on compte déjà 548 kilomètres de voies, et à son âge d'or dans les années 1920, il cumule près de 60 000 kilomètres de lignes. La construction de ce réseau concrétise le plan Freycinet d'aménagement du territoire adopté en 1878, qui vise à répondre aux besoins de mobilité d'un monde rural alors très peuplé, et à la nécessité de couvrir des activités très dispersées sur le territoire national, bien avant l'avènement de l'automobile, de l'autocar et du camion.

Construit selon un schéma radial avec Paris comme nœud central, le réseau a été progressivement façonné pour répondre aux besoins de transport de marchandises dans une société industrielle en plein essor. Le succès du fret repose sur le développement d'un réseau capillaire capable de desservir rapidement de très nombreux bassins de production.

En transportant des voyageurs ou des marchandises, le réseau ferroviaire possède une dimension territoriale essentielle puisqu'il permet de créer des liaisons entre des lieux et de resserrer des relations entre les villes.

Avec l'essor du réseau régional, la SNCF concrétise une des réussites incontestables de la décentralisation : le transport express régional (TER) est un outil essentiel pour le développement et l'aménagement des territoires dans les régions, contribuant nettement à l'amélioration de la vie quotidienne de la population française (84% habitant à moins de 10 km d'une gare TER). Puis c'est l'arrivée du TGV qui va réduire les distances-temps et qui va transformer profondément l'accessibilité du territoire français.

Ainsi, le réseau ferré contribue fortement à l'irrigation des territoires et à l'équilibre territorial du pays ; l'évolution des lignes et des dessertes ferroviaires est intimement liée aux stratégies de développement mises en œuvre par les collectivités territoriales. C'est pourquoi la SNCF est amenée à collaborer avec l'ensemble des collectivités territoriales : les Régions qui sont les autorités organisatrices des transports ferroviaires régionaux, les Départements qui représentent les autorités organisatrices des transports interurbains, ainsi que les Intercommunalités et les Communes qui sont les autorités organisatrices des transports urbains, de l'aménagement des quartiers des gares, etc. De cette manière, l'entreprise

ferroviaire peut agir aux côtés des acteurs du territoire, renforcer et développer localement ses partenariats et ses relations avec les associations et les élus.

Aujourd'hui, la grande majorité des français pensent que le train est un moyen efficace de dynamiser les territoires, notamment en favorisant l'activité économique locale, ou encore le tourisme<sup>29</sup>.

Toutefois, parce qu'il relève de l'aménagement du territoire, l'investissement ferroviaire mérite une réflexion à part entière, qui implique une vision à long terme et de fortes impulsions pour continuer à structurer le territoire. Dès ses débuts, le train a mieux servi les régions denses, en favorisant la croissance des territoires les plus urbanisés.

Or, la stratégie du « tout-TGV » a lourdement augmenté la dette de la SNCF et, impératif de rentabilité oblige, a entraîné la fermeture de petites lignes dans des territoires à faible densité de population, là où elles étaient les plus utiles.

Aujourd'hui, dans un contexte de désertification de la France rurale et des petites villes, le sujet du retrait ou du maintien du ferroviaire dans ces territoires abandonnés est un enjeu sensible qui heurte la société dans toutes ses composantes, au-delà de ses préférences politiques ou économiques. En février 2019, la crise des « gilets jaunes » a mis en exergue ces problèmes de mobilité et les fractures territoriales qu'ils peuvent engendrer, remettant à l'honneur la notion d'aménagement du territoire dans les débats publics, et notamment l'importance des gares et des petites lignes, pour revitaliser ces territoires « abandonnés » et le quotidien de leurs habitants.

### *1.2.3. Un ancrage dans le quotidien des citoyens.*

C'est l'ouverture de la ligne Paris-Le Pecq, à l'été 1837, qui a marqué le début de la popularisation du train, en donnant un accès rapide et facile à Saint-Germain-en-Laye, où la bourgeoisie parisienne aimait aller se promener.

Mais aujourd'hui, le train n'est plus uniquement un synonyme de vacances et de loisirs, il est désormais un moyen de transport du quotidien : en 2016, 9 voyageurs sur 10 utilisent le train

---

<sup>29</sup> 84 % des Français pensent que le train est un moyen efficace de dynamiser les territoires, 83 % qu'il favorise l'activité économique des territoires, et 82 % qu'il permet de développer le tourisme dans les régions françaises, d'après une étude réalisée en 2018 par *Opinion Way*.

pour un déplacement de proximité (trains régionaux, trains de banlieue ou RER), soit 1 milliard de français (dont 860 millions en Ile-de-France).<sup>30</sup>

Les usagers aussi ont changé, le train n'est plus réservé à une certaine élite, il est emprunté par les jeunes, les familles et les travailleurs pour se déplacer à titre professionnel ou personnel. Si le train continue de nourrir le souvenir et l'imaginaire, il est désormais omniprésent dans le quotidien des gens : avec près de 5 millions de personnes qui se pressent chaque jour dans les transports ferroviaires, la SNCF est aujourd'hui le pivot de toutes les mobilités et un accompagnateur de la vie quotidienne des français.<sup>31</sup>

D'ailleurs n'appelle-t-on pas une routine du quotidien un « train-train » ?

Lors des importants mouvements sociaux de l'année dernière, le président Macron a déploré une grève des cheminots qui bouleversait « le quotidien des français », et il n'y a sans doute que la SNCF qui puisse avoir cet impact aussi direct sur la communauté sociale dans son ensemble. Mais au fur et à mesure que la société évolue, la mobilité des français change avec de nouvelles alternatives pour se rendre au travail (par exemple avec le covoiturage) ou même de travailler dans l'espace et dans le temps (notamment avec la généralisation du télétravail). Face à cette concurrence, mais aussi au mécontentement des usagers devant la hausse des tarifs du TGV, la SNCF tente de se rendre plus attractive, en proposant par exemple des billets à petits prix avec son offre « Ouigo ». Mais là où elle reçoit le plus de critiques, c'est concernant l'usage quotidien du train, de la part des 70% des voyageurs qui prennent le train tous les jours, notamment dans la grande ceinture parisienne.

Pour conserver sa proximité avec la société civile, la SNCF est en relations régulières avec les associations d'usagers, notamment dans le cadre des comités de ligne organisés et réunis par les conseils régionaux : elle dialogue avec les citoyens et apporte son expertise technique pour la recherche d'une offre de transport adaptée aux attentes des clients. « *Les Français aiment le train, ils veulent plus de trains, ils veulent un train moins cher et de meilleure qualité. C'est notre travail.* »<sup>32</sup>, ainsi que le rappelait le président de la SNCF en 2018.

Oui, en France, on est attaché au train, mais aussi pour ce qu'il représente dans le rapport au service public et aux acquis sociaux, sa dégradation entraînant nécessairement une dégradation de la vie des citoyens dans des domaines essentiels comme l'accès au soin, à l'emploi ou encore à l'éducation : « *L'aspiration de nos concitoyens à des transports de*

---

<sup>30</sup> Chiffres extraits du bilan du transport ferroviaire de voyageurs publié par l'Autorité de régulation des activités ferroviaires et routières en 2017.

<sup>31</sup> Les états généraux de la démocratie, *Cahier d'acteurs* – Mars 2012.

<sup>32</sup> Guillaume Pepy, président de la SNCF, lors de la présentation des comptes de l'entreprise au début 2018.

*qualité, sûrs et adaptés à leurs besoins, le rôle joué par les infrastructures dans l'attractivité des territoires et leur développement, l'enjeu des transports dans la dynamique de l'emploi, inscrivent la question des transports collectifs au cœur des priorités politiques. On oublie trop souvent que les transports sont la mère de toutes les batailles. »<sup>33</sup>*

Pour faire face aux attentes de plus en plus fortes des citoyens, la SNCF doit démontrer sa capacité à être présente sur tous les sujets de société à travers les politiques de promotion économique et d'aménagement durable des territoires, de logement, d'insertion professionnelle, d'éducation, d'environnement ou encore de solidarité. On dit parfois que l'entreprise ferroviaire a 65 millions de client susceptibles d'avoir un avis, et de le donner.

*« Faisons le test, un jour, un soir, entre amis, en famille. Dans la conversation, lâchons une anecdote sur la SNCF. Le résultat est toujours le même. Chacun a une histoire à raconter, une opinion, une mésaventure, une cocasserie, une indignation. Les sondages disent que ceux qui ne prennent jamais le train sont les plus critiques. Il y a de quoi dire, et on ne s'en prive pas. » (Regniault, 2017, p.1).*

Cependant le train semble avoir encore de beaux jours devant lui : malgré les grèves, 7 français sur 10 considèrent toujours que c'est le moyen de se déplacer le plus attractif. Ils le prennent en majorité pour voyager, la plupart du temps pour des raisons personnelles, c'est ce qui les rapproche de leur famille, de leur travail, de leurs loisirs. Et même si le niveau de satisfaction des voyageurs diminue, ils continuent d'avoir une vision positive de ce moyen de transport, un sentiment qui découle en partie des relations d'interdépendance que la SNCF entretient depuis toujours avec la société.

## **SECTION 2 : Les enjeux de l'adoption d'une démarche de RSE à la SNCF.**

Initiée il y a une trentaine d'années sous l'angle environnemental, la démarche de RSE engagée par l'entreprise ferroviaire est un exemple intéressant d'une responsabilité qui essaye de conjuguer les valeurs identitaires de l'entreprise de service public, avec les enjeux actuels de développement durable adressés aux entreprises du secteur privé.

Aujourd'hui, la RSE semble faire partie intégrante de la stratégie et de la gouvernance de l'entreprise publique, mais son opérationnalisation n'est pas sans rencontrer des difficultés en

---

<sup>33</sup> Actes du colloque « Rail 2020 » et des rencontres *FNAUT-Mobilettrre* octobre 2016 - février 2017, p.26.

interne. Il n'est pas inutile de faire un retour sur cette évolution, pour comprendre les enjeux que l'adoption de cette démarche de RSE implique pour une entreprise comme la SNCF.

## *2.1. L'intégration progressive de la démarche de RSE dans l'organisation.*

On trouve les premières traces de l'engagement de la SNCF dans le domaine environnemental, avant qu'il ne s'élargisse et ne s'officialise sous l'impulsion du développement durable, amenant progressivement l'entreprise dans la démarche volontariste de la RSE.

### *2.1.1. Les étapes de l'intégration de la RSE dans l'organisation.*

Les premiers signes de l'engagement de la SNCF se manifestent sur les questions environnementales à partir des années 1990, dans une période où éclatent les premiers gros scandales écologiques (marées noires, accidents technologiques etc.), ce qui va faire émerger des instances<sup>34</sup> et des réglementations spécifiques dans ce domaine.

La même année que le Sommet de la Terre de Rio, en 1992, elle nomme un chargé de mission pour l'environnement auprès de sa direction<sup>35</sup>, pour coordonner les réflexions et les actions de l'entreprise dans le domaine de la protection de l'environnement.

Cette première impulsion donne naissance à un « Livre vert du transport ferroviaire » qui établit un plan d'entreprise prévoyant l'intégration de contraintes environnementales pour tout investissement ferroviaire lors de la conception et de la réalisation des projets, notamment les nouvelles lignes à grande vitesse qui commencent à se dessiner à cette période<sup>36</sup>.

En 1997, l'entreprise se dote d'une Direction Déléguée à l'Environnement, qui va impulser les premiers objectifs nationaux notamment dans le domaine énergétique. A partir de ce moment, la SNCF n'a cessé de réaffirmer sa volonté de s'engager dans ce domaine, et décide de rendre visible cet engagement en publiant dès 1999, un rapport environnemental qui lui permet aussi de se prévaloir d'une pollution environnementale moindre par rapport à ses concurrents privés notamment le transport routier ou aérien.

---

<sup>34</sup> ADEME, INERIS, DIREN, Agences de l'Eau, Réserves nationales de chasse, etc.

<sup>35</sup> Le 16 mars 1992, la SNCF mandate Jean MITSCHI par une lettre de mission en ce sens.

<sup>36</sup> Des efforts techniques et financiers ont été fournis pour que les lignes s'insèrent au mieux dans le paysage en garantissant chaque fois qu'il était possible la tranquillité des riverains et la cohérence des exploitations agricoles

Ainsi la protection de l'environnement devient un levier commercial de communication et d'identification de l'entreprise dans sa mission d'intérêt général et de service public.

Les bons résultats environnementaux obtenus par l'entreprise font que « SNCF se situe au-dessus de la moyenne sur ce secteur »<sup>37</sup>, et lui ont valu de devenir au fil du temps, un partenaire très recherché sur ces enjeux<sup>38</sup>.

Quand l'Etat érige la « Charte des entreprises publiques pour le Développement durable »<sup>39</sup>, la SNCF y appose sa signature aux côtés d'autres grands groupes publics comme La Poste, France Télévisions ou encore la Caisse des dépôts. En adhérant à cette charte, l'entreprise ferroviaire s'engage à mener une réflexion stratégique permettant d'identifier ses propres enjeux de développement durable, et à traduire cette réflexion dans ses projets, son management et sa façon de rendre compte en impliquant ses différentes parties prenantes.

C'est à partir de cette date que la SNCF va réellement formaliser sa politique de développement durable, en y rattachant les fondements de sa vocation historique d'intérêt général, les atouts écologiques du train et son ancrage aux territoires. C'est un tournant dans l'engagement de l'entreprise qui va s'ouvrir progressivement vers d'autres thématiques connexes à l'environnement, comme l'éco-mobilité des personnes et des marchandises, l'écocitoyenneté en milieu scolaire, ou encore les aspects de développement territorial.

La SNCF va par la suite adhérer à d'autres initiatives nationales et internationales formalisant les bonnes pratiques d'entreprises en matière de développement durable : « Charte nationale de l'accessibilité dans les transports » (2003), « Charte portant sur la diversité et le service public » (2004), « Charte sur l'égalité des chances dans l'éducation » (2006), ainsi que le « Pacte mondial des Nations-Unies » (*Global Compact*) qui promeut dix principes en matière de respect des droits de l'homme, de lutte contre la corruption, de droit du travail et de protection de l'environnement.

Cet engouement pour les sujets de développement durable arrive à un moment où le secteur du ferroviaire subit de fortes mutations, et que les cheminot(e)s redoutent la fin de la tradition du service public du train en France.

Ces principes et ces valeurs vont ainsi servir d'argument de continuité pour rassurer les parties prenantes (et notamment les salariés en interne) sur la poursuite de l'intérêt général et

---

<sup>37</sup> Source VIGEO : notation 2012.

<sup>38</sup> Par exemple avec France Nature Environnement (FNE) avec qui elle signe un accord cadre en 2008.

<sup>39</sup> Erigée en 1999 sur initiative du ministère de l'environnement, renouvelée en 2008, elle fédère désormais 75 membres au sein du Club développement durable des établissements et entreprises publics.

la stabilité de leur écosystème. Cela permet aussi de justifier d'une action publique dans le secteur privé, de confirmer les critères d'efficacité de l'entreprise, de trouver une place dans la concurrence et enfin, de préparer une possible ouverture du capital en adoptant les modes d'évaluation des grandes entreprises cotées. C'est dans cette optique que la SNCF va s'inscrire dans la conception volontariste de la RSE, qui propose de concrétiser l'application des principes de développement durable au sein des entreprises.

Anticipant les obligations de *reporting* imposées par le législateur<sup>40</sup> à ces entreprises cotées, la SNCF va produire, dès 2010, un rapport RSE qui s'articule autour de thématiques stratégiques pour le train : mobilités durables, impacts environnementaux, politique sociale etc. Ce rapport détaille tout ce qui est mis en place par l'entreprise pour le déploiement de sa démarche RSE, et inclut des indicateurs clés de performance et de résultats.

Les rapports annuels sont l'occasion de réaffirmer cette responsabilité sociale, d'en définir et d'en faire évoluer les contours, en tenant compte des enjeux et des attentes des parties prenantes de l'entreprise. « *La responsabilité d'entreprise pour SNCF s'inscrit dans un écosystème large au-delà de nos trains et de l'emprise de nos gares.* » comme l'explique le président du groupe dans le bilan RSE de l'année 2011.<sup>41</sup>

L'année suivante, le rapport insiste sur le rôle clé de l'entreprise ferroviaire dans toutes les dimensions de la RSE : « *SNCF est au cœur de la plupart des enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Au cœur des questions d'environnement et de déplacements, dans un monde en pleine mutation ; au cœur des questions d'emploi et de société* ». <sup>42</sup>

En 2015, c'est en tant que nouveau Groupe Public ferroviaire<sup>43</sup> que la SNCF renouvelle son engagement envers les principes du *Global Act*, et entre dans le club « *Advanced* » des entreprises adhérentes les plus engagées. La démarche de RSE se consolide avec de nouveaux enjeux environnementaux et sociétaux : « *Nous poursuivons la mise en œuvre des politiques liées à la transition énergétique et écologique avec le déploiement des offres de porte-à-porte, le démarrage de la formation des managers, le renforcement de nos actions en matière d'adaptation au changement climatique* » <sup>44</sup>.

---

<sup>40</sup>Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 qui étend l'obligation à toutes les sociétés non cotées de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'euros de total de bilan ou de chiffre d'affaires d'ici décembre 2016.

<sup>41</sup> Extrait de l'edito de Guillaume Pepy en introduction du bilan RSE 2011, édité en juin 2012 (p.3).

<sup>42</sup> Extrait de l'edito de Guillaume Pepy en introduction du bilan RSE 2012, édité en septembre 2013 (p.3).

<sup>43</sup> Loi n°2014-872 du 4 août 2014 et ses décrets d'application entrés en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2015.

<sup>44</sup> Extrait de l'introduction du Rapport RSE 2015 signée par Guillaume Pepy (p.3)

### *2.1.2. Une place pour la RSE dans la gouvernance de l'organisation.*

Conformément aux engagements formels qu'elle a pu prendre auprès de l'Etat et de ses parties prenantes, la SNCF a mené une réflexion stratégique permettant d'identifier ses propres enjeux de développement durable, de les partager et de définir ses objectifs dans le champ de ses compétences spécifiques. Le fruit de cette réflexion a donné naissance à une politique de développement durable – devenue politique RSE par la suite - construite autour de quatre enjeux qui mobilisent l'ensemble des activités et des métiers du groupe :

- un « enjeu business » pour permettre à tous une mobilité durable (ENJEU 1),
- un « enjeu environnemental » pour réduire ses impacts environnementaux (ENJEU 2),
- un « enjeu salariés » pour moderniser le pacte social (ENJEU 3),
- un « enjeu collectivités » pour contribuer au développement des territoires (ENJEU 4).

**Encadré 1** – La politique RSE de la SNCF : 4 enjeux, 12 engagements.

**ENJEU 1 : PERMETTRE À TOUS UNE MOBILITÉ DURABLE**

Engagement 1 - Favoriser l'accessibilité pour les voyageurs

Engagement 2 - Développer le porte-à-porte écologique

Engagement 3 - Construire une offre pour les Plans de Déplacement Entreprise (PDE)

Engagement 4 - Développer le transport écologique de marchandises

**ENJEU 2 : RÉDUIRE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX**

Engagement 5 - Généraliser les outils de gouvernance environnementale

Engagement 6 - Consommer moins d'énergie, émettre moins de gaz à effet de serre

Engagement 7 - Agir sur l'ensemble des nuisances potentielles liées à notre activité

**ENJEU 3 : CONFORTER NOTRE POLITIQUE SOCIALE RESPONSABLE**

Engagement 8 - Favoriser la diversité

Engagement 9 - Améliorer la qualité de vie au travail

Engagement 10 - Garantir l'éthique des affaires et des comportements

**ENJEU 4 : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES**

Engagement 11 - Faire de la prévention auprès des jeunes et dans les zones sensibles

Engagement 12 - Favoriser l'insertion et le développement local

Chacun de ces grands enjeux est ensuite décliné en plusieurs engagements (douze au total), qui sont ensuite traduits en objectifs généralement chiffrés, assortis d'échéances afin de pouvoir les mesurer d'une année sur l'autre.

Par exemple, un des objectifs de l'enjeu de mobilité durable (ENJEU 1) en 2010 était de rendre 100% des gares accessibles aux personnes en situation de handicap à horizon 2015. Sur l'enjeu environnement (ENJEU 2), l'entreprise s'était engagée à la même époque à réduire de 50% l'utilisation des produits phyto-sanitaires entre 2010 et 2018. Sur les enjeux sociaux et sociétaux (ENJEUX 3 ET 4), la SNCF s'engage à la sensibilisation éthique des managers, la lutte

contre la discrimination, le développement de l'emploi ou encore l'investissement en achats solidaires (par exemple réaliser 30% des achats auprès des PME).

Les contours de cette politique n'ont que peu évolué depuis sa conception : les quatre enjeux et les douze engagements précités servent toujours de cadre pour présenter les résultats et les progressions de l'entreprise dans le rapport RSE annuel.

En 2017, la démarche RSE est présentée au Directoire de la SNCF sous la forme d'une feuille de route composée de 14 chantiers prioritaires qui sont rattachés à 5 grandes thématiques : carbone-climat-énergie, social, sociétal, environnement et sujets transverses.

Ainsi validée par le plus haut niveau de l'entreprise, la politique RSE a été légèrement remaniée, mais plus sur la forme que sur le fond, puisqu'on y retrouve les enjeux environnementaux et sociétaux, avec un nouvel accent mis sur les sujets climatiques, ainsi qu'une nouvelle catégorie « transverse » qui englobe en fait tous les sujets d'accompagnement de la démarche au sein de l'entreprise. Enfin, l'appellation « stratégie d'engagement sociétal » a remplacé celui de « politique développement durable » de l'entreprise.

Cette évolution de la politique RSE de la SNCF ne fait que traduire les nouveaux enjeux auxquels l'entreprise doit faire face, comme ceux liés aux changements climatiques ou encore l'accompagnement du changement des pratiques au sein des équipes. Cela s'inscrit également dans la préparation du nouveau projet d'entreprise qui a permis de réaffirmer très clairement la place du développement durable dans les orientations de l'entreprise ferroviaire.<sup>45</sup>

En 2018, la SNCF se dote d'une « raison d'être » qui confirme et entérine cette évolution: « Apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète ».

Cela est l'occasion de réaffirmer l'ambition de l'entreprise de « Demeurer une entreprise utile et vertueuse au service du développement écologique, économique et social des territoires. », et de prioriser ses engagements clés à la tête desquels on trouve « être une entreprise citoyenne, moteur de la transition écologique des mobilités ».

Cette nouvelle raison d'être vient apporter à la démarche de RSE un nouveau souffle et un levier fort pour son déploiement.

Une fois cette politique de RSE formalisée et consolidée dans les documents stratégiques, il a fallu s'attacher à traduire cette réflexion dans la vision, les projets, et les pratiques managériales de l'entreprise, tout en impliquant l'ensemble de ses parties prenantes.

---

<sup>45</sup> La préparation du projet d'entreprise pour 2025 a donné lieu à l'été 2017 à la consultation des salariés qui a recueilli plus de 40000 contributions révélant une forte mobilisation sur les sujets de RSE et de DD.

Cela a consisté principalement à mettre en place en interne, une structure de gouvernance dédiée à la RSE, afin de pouvoir diffuser les objectifs, et donner un cadre aux plans d'action opérationnels.

L'ancienne direction environnement devient une direction transverse chargée d'assurer l'impulsion des objectifs de la politique RSE de l'entreprise : d'abord renommée « Direction déléguée au développement durable et à l'environnement » (4DE), et c'est finalement sous l'appellation « Direction Développement durable » (3D) qu'elle prend définitivement sa place dans l'organisation.

Elle se situe au niveau du *top management* et plus précisément dans le giron du Secrétariat général qui se charge des affaires publiques de la SNCF, et qui a donc pour mission d'incarner l'engagement RSE de l'entreprise dans ses relations extérieures : « *Parce qu'elle est une entreprise nationale qui vit au rythme des territoires, qu'elle est sensible aux valeurs de la République, la SNCF doit aussi être exemplaire dans tous les domaines qui fondent la RSE* »<sup>46</sup>.

## *2.2. Une démarche de RSE en quête d'efficience dans l'organisation.*

Alors que la RSE est désormais intégrée stratégiquement et officialisée aux yeux des parties prenantes de l'entreprise, reste à éprouver les rouages de la gouvernance mise en place pour assurer la diffusion de la démarche à l'intérieur de l'organisation.

### *2.2.1. Des leviers organisationnels pour assurer la diffusion de la RSE.*

Depuis le siège de l'entreprise, la Direction Développement Durable ou « 3D » est missionnée pour animer, coordonner et gérer la politique RSE, dans la perspective qu'elle contribue à la réussite économique et sociétale de la SNCF.

Ses missions se sont progressivement diversifiées alors que la démarche RSE de l'entreprise se précisait dans ses axes et sa portée au fil des années. Elles relèvent aujourd'hui de quatre grands domaines : le dialogue avec les parties prenantes (clients, salariés, partenaires sociaux, pouvoirs publics, ONG...), la mise en œuvre de la démarche dans les réseaux internes et auprès des salariés, l'évaluation (signatures de chartes et d'engagements fondateurs, *reporting*

---

<sup>46</sup> Extrait du document « L'essentiel de la RSE » publié en 2016 comme une version abrégée du rapport RSE de la même année (p. 4).

annuel...), l'ajustement et la validation de la politique RSE (grâce à diverses instances de pilotage).

Ses missions s'articulent autour de trois objectifs principaux :

- Proposer et piloter la politique RSE de l'entreprise;
- Appuyer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la mise en œuvre de cette politique
- Rendre compte des actions auprès de l'ensemble des parties prenantes

Ses responsabilités couvrent également le déploiement et l'exploitation d'outils comme le « Système d'Information Développement Durable » (SIDD)<sup>47</sup>, les outils du management environnemental, de veille réglementaire, et les outils d'animation destinés aux salariés<sup>48</sup>.

La 3D est organisée en trois pôles : un pôle dédié aux questions sociétales et aux relations territoriales, un pôle en charge des grands sujets environnementaux comme la gestion des ressources ou l'économie circulaire, et enfin un pôle d'animation des réseaux et du *reporting*.

A la tête de cette direction qui compte une dizaine de salariés, on trouve un directeur ou une directrice, en charge de superviser et de coordonner les actions de la 3D, de faire évoluer la stratégie RSE et de l'incarner au sein de l'entreprise, mais également auprès des partenaires externes (clients, administrations, élus, ONG, associations, etc.) ou des médias (lobby, conférences de presse, évènements divers etc.), dans une dimension politique qui va permettre de donner un cap et une vision à long terme pour la démarche RSE globale de l'entreprise.<sup>49</sup>

Comme la grande majorité des entreprises françaises, la SNCF a donc fait le choix de créer une direction RSE, dans un modèle de gouvernance *top-down* où la mise en œuvre de la démarche se fait à partir d'un noyau central, vers le reste de l'organisation.

A titre d'exemple, la politique de l'eau qui a été lancée par la 3D en 2016, formalise plusieurs engagements dont celui de « réduire les consommations d'eau potable de 8% d'ici 2020 »<sup>50</sup>. Cet objectif global a été défini pour un résultat mesurable à l'échelle de l'entreprise, sans plus de détails sur sa déclinaison et sa ventilation dans les différentes activités.

Cette configuration « descendante » est systématiquement rappelée au début des documents stratégiques qui formalisent une politique et ses objectifs pour l'entreprise.

---

<sup>47</sup> Logiciel permettant de collecter et de consolider les données nécessaires au *reporting* extra-financier

<sup>48</sup> Par exemple la Banque des preuves RSE ou la plateforme Cap'Ecogestes qui sont des outils en ligne où les salariés peuvent déposer, consulter et partager des bonnes pratiques de RSE.

<sup>49</sup> Deux changements au cours de la thèse : Christian Dubost en 2016, puis Sophie Chambon en 2018.

<sup>50</sup> Extrait du document stratégique de la « politique eau » de la SNCF, formalisée en 2017.

Pour donner aux objectifs de RSE une impulsion « vers le bas », la direction 3D utilise différents mécanismes ou outils à destination des entités opérationnelles.

Il y a notamment les systèmes d'information qui sont généralement des outils permettant d'uniformiser les messages<sup>51</sup>, de centraliser les données<sup>52</sup>, et de vérifier le niveau de conformité globale des sites de production<sup>53</sup>.

Parallèlement, la direction 3D met en place des instances avec ses interlocuteurs dans les entités opérationnelles, afin de pouvoir régulièrement communiquer les échéances et la mise à jour des objectifs sur une thématique en particulier (comités de gestion ou de coordination, comités techniques etc.). Plus exceptionnellement, cela peut prendre la forme de séminaires avec tous les acteurs de la communauté RSE, par exemple pour annoncer le bilan de l'année passée et les objectifs revus pour l'année à venir, donner les nouveaux enjeux, et rappeler les priorités stratégiques pour l'entreprise.

Enfin, la direction 3D utilise beaucoup les réseaux de communication internes via des affichages ou des *mailing*, pour annoncer des opérations ou des campagnes nationales, et mobiliser uniformément les sites et les équipes sur une action ou un évènement. C'est par exemple le cas pour l'organisation d'évènements comme la « Semaine du développement durable » ou le « Train du climat », ou encore des actions de collecte au niveau national (collecte de vêtements, des déchets électroniques, organisation des banques alimentaires etc.).

Mais c'est principalement sur la communauté des acteurs et sur les réseaux que repose la stratégie de déploiement de la démarche de RSE dans l'entreprise : *« La mise en œuvre des principes liés à la Responsabilité Sociétale d'Entreprise nécessite l'action conjuguée d'acteurs, d'outils et de processus dédiés à cette priorité. Pour cela, le Groupe, les activités, les filiales et les établissements, à une échelle plus « locale », définissent, engagent et assurent le suivi de plans d'actions adaptés. Des réseaux spécifiques et structurés de managers et d'experts sont mobilisés. »*<sup>54</sup>.

La direction 3D a ainsi créé un réseau national dédié à la RSE, l'« Ecomobil'club », qui permet aux acteurs référents répartis dans les différentes activités de trouver un lieu commun d'échange d'informations et de bonnes pratiques. Elle dispose également de réseaux d'experts

---

<sup>51</sup> Par exemple « Net environnement », l'Intranet du réseau des acteurs de l'environnement.

<sup>52</sup> Par exemple « Impact » ou « Géoprism » pour le partage des données environnementales.

<sup>53</sup> Notamment « ECL-R », un outil de vérification de conformité réglementaire.

<sup>54</sup> Extrait du rapport RSE 2016 (p. 27).

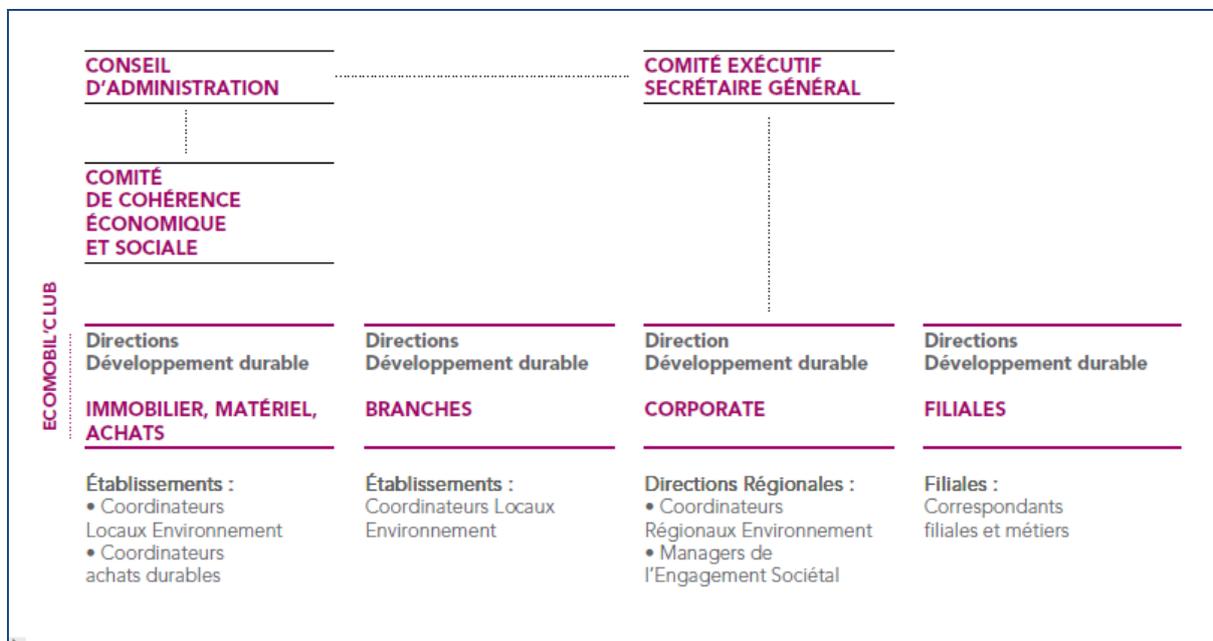
au sein d'un « cluster », qui vient en appui de la politique RSE en portant des travaux de recherche avec des industriels et des universitaires du monde entier<sup>55</sup>.

Dans les territoires, des réseaux d'acteurs se font les relais de la politique RSE à leur échelle. Les « directions territoriales » (pour SNCF Réseau) et les « directions régionales » (pour SNCF Mobilités) assurent respectivement la cohérence et l'intégration de la politique environnementale, en s'appuyant sur les « Coordonnateurs environnement régionaux » (COREN) et les « Chefs de pôle environnement et développement durable » (CPEDD).

Les « Correspondants Locaux Environnement » (CLE), présents dans chaque établissement, s'assurent de la mise en œuvre des objectifs environnement, et animent ces démarches et ces initiatives au niveau local.

Sur le volet sociétal de la RSE, il existe aussi des correspondants territoriaux, les « Managers de l'Engagement Sociétal » (MES) qui portent les plans d'action, animés par la 3D et par la Fondation SNCF.

**Figure 7** – Cartographie des réseaux et relais internes de diffusion de la RSE à la SNCF.



<sup>55</sup> Le « Cluster DD » compte actuellement plus de 120 membres et chapeaute des groupes de travail sur des thématiques très variées comme la qualité de l'air, la biodiversité ou encore l'économie circulaire.

La 3D peut aussi compter sur des réseaux au sein d'autres directions de l'entreprise, par exemple, le réseau des « Coordinateurs Achats Durables Et Solidaires » (CADES) mis en place pour relayer au quotidien la politique d'achats responsables au sein de leur entité, et orienter le choix des acheteurs vers les fournisseurs les plus engagés dans la RSE.

A ce jour, la communauté RSE/environnement de l'entreprise comprend environ 500 personnes que la 3D réunit une à deux fois par an, lors de séminaires thématiques permettant de créer du lien et de la coopération entre ces acteurs proches du terrain, sur qui repose la diffusion et l'application des objectifs de l'entreprise.

### *2.2.2. Les limites du schéma de diffusion « top-down » de la RSE.*

Au terme de près de vingt années d'existence, la direction 3D est devenue l'organe de référence pour concevoir et impulser la politique RSE dans toutes les strates de l'organisation, ce qui n'est pas sans difficultés au vu de la taille et de la diversité des activités de l'entreprise ferroviaire. En effet, un tel modèle de gouvernance fait « descendre » sur les niveaux opérationnels, la charge d'interpréter et de traduire en actions locales, une politique globale formalisée de manière généraliste, abstraite, voire conceptuelle du point de vue des acteurs du terrain. Or, ces entités opérationnelles, généralement décentralisées, jouissent d'une grande autonomie sur leur périmètre, et vont traduire l'application de la RSE en fonction des ressources et des contextes locaux.

Ce lien distancié entre stratégie et pratique(s) s'explique aussi par le fait que la politique RSE de l'entreprise est axée sur son activité principale, et peut difficilement intégrer la grande diversité des métiers et des territoires qu'elle couvre.

En effet, la diversification des périmètres et des activités peut entraver la fluidité des processus de diffusion, d'accompagnement et de suivi des applications opérationnelles et territoriales des stratégies RSE, pouvant alors souffrir d'un manque d'effectivité ou du moins de cohérence avec les objectifs ambitionnés par l'entreprise.

Aussi, bien que les enjeux de RSE soient de mieux en mieux intégrés au niveau stratégique de l'entreprise, les difficultés de diffusion et de suivi des objectifs restent un écueil de taille pour la direction 3D. La visibilité sur le terrain dépend du bon vouloir des acteurs à faire remonter les informations via les réseaux et les outils existants, quand des référents existent dans ces

entités, et que ceux-ci ont bien connaissance des objectifs et des processus de *reporting*, ce qui n'est pas toujours le cas.

Ainsi la démarche RSE de l'entreprise peine à se déployer verticalement, et la direction 3D peut s'en trouver affaiblie dans sa légitimité, notamment lorsque certaines pratiques de terrain ne sont pas portées à sa connaissance, car elles se construisent et évoluent localement en périphérie du pilotage global. Faute de pouvoir identifier et communiquer avec des relais sur le terrain, une sorte de « plafond de verre » peut parfois empêcher les stratégies de RSE de se déployer de haut en bas, le long des chaînes managériales et opérationnelles.

Ce phénomène semble s'être amplifié avec les dernières réorganisations internes qui ont profondément modifié la gouvernance de l'entreprise - et de la RSE.

La direction 3D doit désormais assurer le pilotage stratégique de deux établissements publics très différents sur le plan historique, culturel, et organisationnel, chacun conservant la pleine responsabilité opérationnelle de son périmètre. Par ailleurs, certaines entités revendiquent une forme d'indépendance vis-à-vis de la 3D sur ces questions, en se dotant d'une gouvernance propre pour traiter ces questions, alors que d'autres semblent se désolidariser de la démarche en supprimant des ressources ou des acteurs dédiés à ces sujets.

Les fortes contraintes de réduction des effectifs qui pèsent sur les équipes et sur les managers, ont contribué à la diminution des postes ou missions dédiés aux questions d'environnement et de développement durable dans les cellules opérationnelles où la priorité est donnée aux exigences de la production<sup>56</sup>. Et pour celles qui ont conservé des référents sur ces sujets, ils sont bien souvent porteur de multiples casquettes (par exemple sécurité, risques, qualité) qui les empêchent de se spécialiser et de se consacrer pleinement aux sujets de RSE.

Par ailleurs, la distension ou la modification des chaînes décisionnelles peut avoir comme effet de priver les référents RSE de tout levier hiérarchique pour impulser et diffuser les objectifs dans leur entité.

Les réorganisations successives ont donc également pu entraîner une perte de repères en termes d'encadrement, d'animation, voire même un positionnement de rupture ou de défiance managériale chez les acteurs de la RSE, qui peinent à légitimer leur place et à pérenniser leurs actions sur le terrain. Cela tend à aggraver le sentiment d'isolement et de découragement

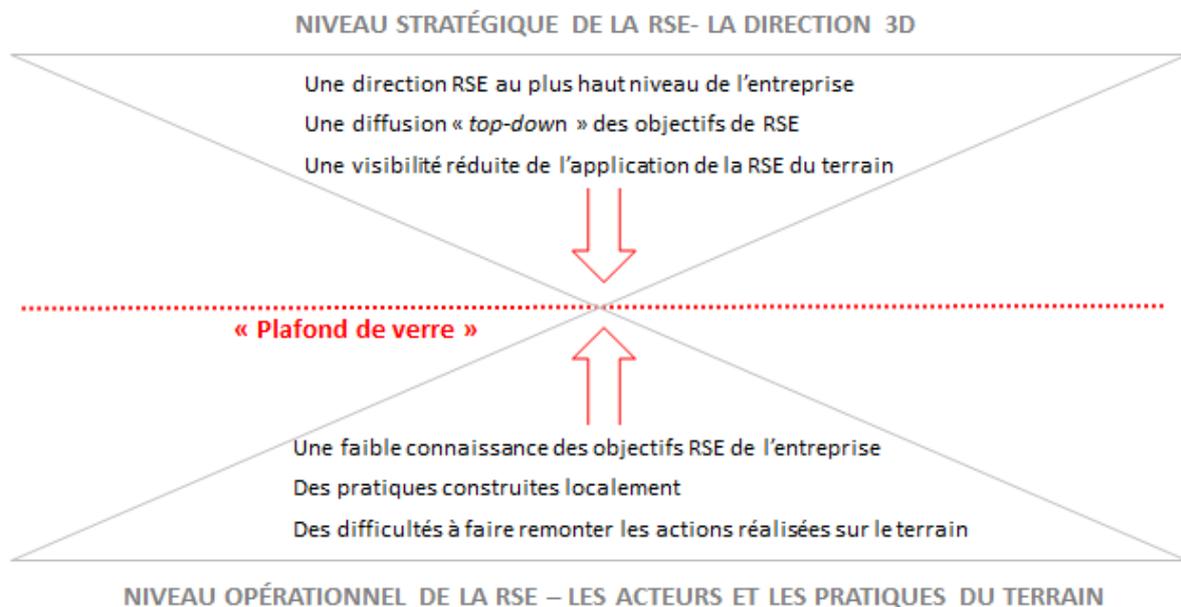
---

<sup>56</sup> Un recensement effectué post réforme a révélé une diminution du nombre d'acteurs mobilisés au sein des réseaux et déployés dans les périmètres opérationnels.

ressentis par ces acteurs décideurs, porteurs ou relais de la RSE, et à accroître *de facto* les difficultés de sa diffusion et de son application dans l'entreprise.

Plus globalement, ce sont les cadres d'action et les réseaux de diffusion qui ont été fragilisés, ainsi que les conditions de l'action et de la légitimité de la direction 3D et du modèle *top-down* de la diffusion de la RSE. Aujourd'hui, face aux limites avérées du déploiement vertical de la démarche, la 3D essaye de se positionner différemment, moins comme un organe prescripteur que comme un organe de conseil se plaçant au service des activités pour les accompagner dans leur démarche propre.

**Figure 8** – Le « plafond de verre » dans la diffusion *top-down* de la RSE.



## Conclusion du Chapitre 4

Les particularités de l'entreprise ferroviaire sont aussi diverses que son histoire est longue, et étroitement liée à celle du pays. Il y a un attachement profond des français à la SNCF qui fait écho à celui du train, de l'évasion et du voyage. Dans un monde où la mobilité est devenue un besoin vital pour se déplacer, étudier, travailler, se cultiver, cet attachement prend la forme d'attentes et de besoins exprimés de la part de la société et des territoires, au sein desquels l'entreprise de transport est profondément ancrée.

Cet ancrage permet à l'entreprise ferroviaire de mener ses activités au niveau local où elle a implanté ses établissements, ses gares, et ses équipes de terrain.

Mais la proximité avec les territoires et ses habitants donne aussi le flan à une forte critique sociale et aux pressions externes de la part de multiples parties prenantes, que ce soit les usagers, les élus locaux, ou encore les associations. D'autres pressions se font également sentir de la part des institutions étatiques et européennes dans un mouvement de réorganisation et de mise en concurrence du secteur ferroviaire.

L'entreprise publique se trouve ainsi tiraillée entre différentes dynamiques : conserver son image d'entité au service des citoyens, tout en assurant le virage de la croissance et de la modernité. Pour le « Centre Européen des Employeurs et des Entreprises à participation Publique » (CEEP), les entités de service public sont doublement concernées par le mouvement de la RSE : elles le sont en tant qu'entreprises « soucieuses d'un développement équilibré de l'économie sociale de marché », mais aussi en tant qu'entreprises ayant des missions « particulières qui relèvent directement d'enjeux de société, qualifiés d'intérêt général ». Il existerait ainsi une grande convergence entre les missions d'intérêt général, « fondées sur les valeurs d'équité et de justice sociale » et la RSE. Alors que les entreprises responsables de services publics, notamment celles de grande taille, sont fortement incitées à mettre en place des démarches de RSE, la SNCF affiche sa mobilisation dans des engagements éco responsables depuis la fin des années 1990, et a internalisé cette démarche dans une politique et un rapport annuel publié à l'intention des parties prenantes.

Toutefois, l'exercice est plus ardu qu'il n'y paraît et, au-delà de la formalisation, la mise en application de la RSE à tous les niveaux de cette organisation complexe est une gageure, au vu des difficultés auxquelles se heurte la Direction 3D en charge de son impulsion et de sa diffusion depuis une quinzaine d'années. C'est sur ce constat que repose toute la réflexion qui a guidé et nourri ce travail de recherche, mais également les positionnements méthodologiques liés à notre posture de chercheuse au sein de l'entreprise.

## CHAPITRE 5 : Positionnement et dispositif méthodologique de la thèse.

### Introduction du Chapitre 5

Une démarche réflexive dans la recherche est d'autant plus utile que, pour les besoins de nos travaux, nous avons vécu en immersion prolongée dans l'entreprise ferroviaire, que nous en avons découvert les rouages et les secrets, rencontré les individus qui la font vivre au quotidien, dans les coulisses, à l'écart du tumulte et des avis des millions d'usagers qu'elle transporte chaque jour. Au vu de la nécessité d'avoir une réflexion critique en matière d'intervention (Fincham et Clark, 2002), il était donc important d'expliquer notre propre histoire au sein de la SNCF, notre positionnement en tant que chercheuse dans les murs de l'organisation, ainsi que les différentes étapes du cheminement qui ont permis de construire le design de ce travail de thèse.

Pour reprendre les mots de Karl Popper : « *La science naît des problèmes et finit dans les problèmes. [...] Le point de départ du schéma peut se situer n'importe où. [...] Mais bien souvent, c'est un problème pratique qui est à l'origine d'un développement théorique.* » (1986, p.185). Pour nous, tout commence avec une problématique connue de l'entreprise : le constat de certaines limites dans la diffusion *top-down* de la démarche RSE, et d'un « plafond de verre » créant un manque de visibilité pour la direction 3D sur les actions initiées par les acteurs et les équipes du terrain.

L'objectif attaché à ce projet de recherche a donc été de pouvoir observer cette RSE appliquée localement et parfois « hors du radar » de la Direction 3D, en « descendant » sur le terrain, au plus près des acteurs en charge de son application au quotidien.

Cette approche par le bas de la pyramide est un choix méthodologique qui a été fait dès le départ afin de privilégier l'observation des perceptions et des pratiques des acteurs qui mettent en œuvre la RSE, plutôt que ceux qui la prescrivent, et éviter ainsi que les résultats ne soient uniquement le reflet de la vision des dirigeants ou des acteurs du *top management*.

Cette recherche en CIFRE s'est déroulée sous le signe de la dualité, à la fois dans le positionnement propre à tout chercheur en recherche-intervention devant osciller entre une posture d'intégration et une posture de distanciation (Pichault et al. 2008), mais aussi dans la position qui fut la nôtre dans l'organisation, entre une direction et une entité opérationnelle.

Dans une perspective pragmatiste et interactionniste, nous avons emprunté les principes épistémologiques de Howard Becker, et notamment ce qu'il appelle des « ficelles » (2002), qui permettent au chercheur d'écarter les obstacles qui l'empêchent de voir ce qu'il y a à voir, et ainsi d'élargir le champ de sa pensée. Nous avons utilisé différentes « ficelles » selon les possibilités qui se sont offertes à nous, selon les contextes, les enjeux, les risques et les obstacles se présentant sur notre terrain. Cela nous a amenée à alterner entre différentes postures - tantôt celle de la chercheuse, tantôt celle de la praticienne – dévoilant plus ou moins l'objet de notre recherche, et cultivant volontairement un certain flou dans la relation avec les acteurs soumis à notre observation. Si ce jeu d'équilibriste n'a pas toujours été facile à tenir, dans la mesure où chacune de ces postures nécessite un registre intellectuel et cognitif différent, il nous a parfois permis de contourner des blocages et de déverrouiller des accès dans le déroulement du terrain. (Section 1).

Sur le plan empirique et méthodologique, cette thèse a été réalisée en quatre ans, dont trois ont été passés totalement en immersion dans l'entreprise, ce qui nous a permis d'avoir accès à une quantité riche et diversifiée de données, dont la collecte et l'analyse ont généralement été le fruit de nos interactions avec les acteurs de l'organisation. Cet accès privilégié au terrain nous a permis de mener nos observations sur des longues périodes, en employant l'observation directe et les entretiens comme méthode de collecte de nos données. Afin de restituer au mieux la réalité de la diffusion de la RSE telle qu'elle est vécue et appliquée sur le terrain, nous avons construit plusieurs cas d'étude encadrés (Yin, 1981, 2012) au sein de l'organisation parce qu'ils nous donnaient à voir les acteurs, penser, agir, et interagir autour de différents enjeux de RSE.

Ce chapitre est l'occasion de revenir sur le cheminement qui a guidé le choix et la construction de ces trois cas (Section 2), avant de rentrer plus précisément dans les aspects méthodologiques liés à la collecte et à l'analyse des données qualitatives qui ont nourri nos observations, nos réflexions, et nos résultats (Section 3).

## **SECTION 1 : Un projet de recherche immersif dans le quotidien de l'organisation.**

Ce projet de recherche est le fruit d'un vécu et d'un travail en immersion à l'intérieur de l'organisation, après une première expérience en tant que praticienne de la RSE, qui nous a permis de nous acculturer à l'univers professionnel de l'entreprise ferroviaire, et de réaliser des observations pionnières en travaillant aux côtés des acteurs de terrain.

Ce sont ces premiers constats issus de la pratique, qui ont soulevé des interrogations plus substantielles sur les modalités de diffusion et de mise en œuvre de la démarche de RSE dans l'organisation, et qui ont servi de fondations pour construire la problématique de la thèse.

### *1.1. L'immersion avant la thèse : la pratique de la RSE dans l'organisation.*

Les années de pratique de la RSE qui ont précédé la naissance du projet de thèse, ont joué un rôle déterminant dans la réflexion et la construction de la problématique de recherche, élaborée à partir d'un vécu et d'une expérience personnelle dans l'organisation. Un bref retour en arrière nous ramène aux débuts de cette aventure, et nous autorise, pour quelques lignes, à employer la première personne pour mettre en scène « ma » propre histoire à la SNCF.

#### *1.1.1. Retour sur les débuts : l'immersion en tant que praticienne de la RSE.*

Le 19 septembre 2013, je pousse la lourde porte d'entrée des bureaux de la SNCF alors situés à quelques pas de la Gare Saint-Lazare. Je me souviens très distinctement de ce matin d'automne, arrivée en avance, et partagée entre l'appréhension et l'excitation à l'idée de travailler dans cette entreprise emblématique dont je ne connaissais encore rien, mise à part mon expérience du train. Car pour la première fois, ce n'était pas en tant que voyageuse que je visitais cette grande maison, mais pour y effectuer une mission d'un an sur des thématiques de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise<sup>57</sup>. Je ne le savais pas encore à ce moment-là, mais cette histoire allait en fait durer près de six années.

Lors de ce premier jour à la SNCF, je découvre les coulisses d'une entreprise complexe, fortement hiérarchisée, composée d'une grande diversité d'acteurs dont les rôles et les périmètres sont strictement délimités. Les missions qui me sont attribuées relèvent de la RSE, « *Responsabilité d'Entreprise, vous comprendrez une fois que vous y serez* » me répond-on

---

<sup>57</sup> Dans le cadre du Master Bioterre, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (<http://www.masterbioterre.com/>).

lorsque j'essaie d'en savoir un peu plus. En réalité, je vais vite réaliser que les missions sont aussi floues que cet acronyme qui semble assez nouveau dans l'entreprise, et il me faudra une assez longue période exploratoire pour en discerner les contours et les objectifs.

C'est au sein de la « Direction de l'Environnement de travail »<sup>58</sup> (ci-après « DDET »), petite entité transverse de la SNCF, que je reçois ma feuille de missions. Rattachées à un poste de « qualité et développement durable », elles consistent à assurer un rôle d'appui dans la veille, la sensibilisation et l'animation des agents sur ces sujets. Suite à une récente réorganisation de l'entité, la direction a souhaité renforcer stratégiquement sa stratégie RSE, pour plus de visibilité et d'efficacité de la démarche sur les sites et dans les équipes. C'est donc en tant que porteuse d'un nouveau projet stratégique de RSE que débute mon parcours à la SNCF.

Avec un périmètre tertiaire étendu et des acteurs répartis sur l'ensemble du territoire, l'entité DDET joue un rôle d'interface interne et de représentation à l'égard des parties prenantes, offrant un échantillon opérationnel et humain très diversifié. Cette première année d'immersion au sein de l'entreprise m'a ainsi donné de nombreuses occasions de créer des points de contact et d'échange dans les collectifs et les réseaux dédiés à la RSE, et d'identifier divers interlocuteurs (managers, équipes, prestataires, etc.) dans les directions, ainsi que dans les sites délocalisés en régions. Car la conduite de ce projet repose alors en grande partie sur les acteurs opérationnels : en effet, pendant plusieurs mois (entre janvier et avril 2014), je vais mener une large enquête grâce à des visites de sites et des entretiens avec les agents, dans l'idée que la nouvelle stratégie RSE puisse tenir compte des contraintes techniques et financières des sites, ainsi que des perceptions et du taux d'adhésion des équipes<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Anciens « Services généraux » de la SNCF, renommés ainsi en 2011, avant de devenir Optim'Services Environnement de Travail (OSET), gèrent une centaine de sites tertiaires sur l'ensemble du territoire national.

<sup>59</sup> 22 sites visités, et une quarantaine d'acteurs interrogés sur une quinzaine d'agences régionales ainsi qu'en direction centrale et à la 3D.

## Encadré 2 - Questionnaire de l'enquête terrain réalisée pour la DDET en 2014.

Questionnaire de l'enquête terrain (janvier 2014)
1) <u>Quelles sont vos missions ?</u>
2) <u>Quelle contribution dans la politique DD et les objectifs RSE de l'entreprise ?</u>
3) <u>Que vous évoque le concept RSE ? Et dans votre entourage professionnel ?</u>
4) <u>Quels aspects de RSE sont abordés dans votre métier ?</u>
5) <u>Quels acteurs sont concernés ?</u>
6) <u>Quels sont vos relations rapports avec la direction 3D ?</u>
7) <u>Quels sont les documents de référence ?</u>
8) <u>Quels sont les outils disponibles pour une application concrète de la RSE ?</u>
9) <u>Quels sont le axes d'amélioration ?</u>
10) <u>Quels sont les objectifs pour demain ?</u>

Cette découverte de l'organisation « par le bas » m'a permis d'accéder au terrain opérationnel, de bâtir un rapport de confiance avec les acteurs (Pichault et al., 2008), d'être en immersion avec eux, de devenir l'une d'entre eux, et de m'acculturer aux codes professionnels et relationnels de l'entreprise ferroviaire. En m'offrant un point d'entrée dans l'organisation et en me donnant accès aux acteurs et à leurs pratiques, la DDET a fait office de « *gatekeeper* », ainsi que la littérature ethnographique désigne l'acteur ou l'entité qui fait office de médiateur entre le chercheur et le système qu'il va étudier (Broadhead et Rist, 1976).

Ce fut le point de départ dans mon approche de la RSE à la SNCF, dans sa dimension appliquée, au contact des acteurs de terrain et des réalités opérationnelles, ce qui va être déterminant pour la suite des réflexions, et l'émergence de l'objet de la recherche.

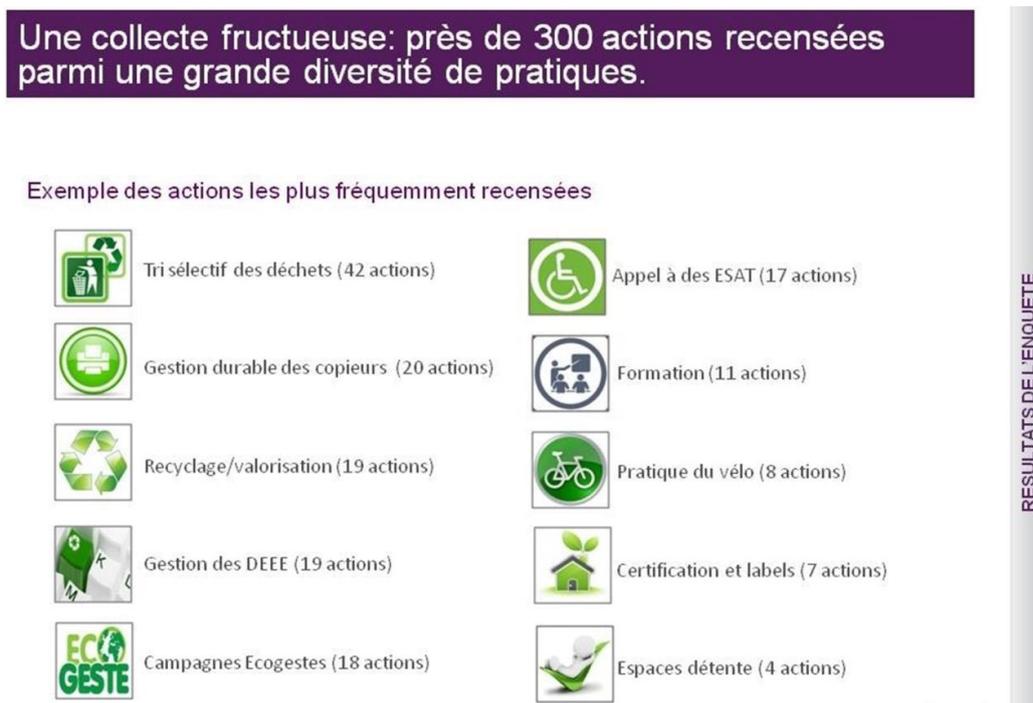
Les constats empiriques qui ont émergé de cette première étude exploratoire dans l'entreprise, n'auraient sans doute pas été possibles depuis la tête de l'entreprise, qui accuse une certaine déconnexion avec cette réalité du terrain.

### *1.1.2. Les premiers constats empiriques : les écueils dans la diffusion de la RSE.*

Cette immersion et cette proximité avec le terrain ont été l'occasion d'observer la réalité opérationnelle de la RSE, et plus précisément la façon dont elle est perçue, traduite et mise en pratique par les acteurs de l'entreprise.

Cela a permis de mettre en lumière des découplages dans les perceptions et les modalités d'opérationnalisation de la RSE : par exemple, alors que la grande majorité des acteurs interrogés admettent mal connaître ou ne pas connaître la politique et les objectifs globaux de l'entreprise, cette enquête a pourtant permis de recenser près de 300 actions de RSE sur le terrain, des pratiques très hétéroclites, témoignant de la diversité des applications au regard des réalités et des contraintes opérationnelles quotidiennes, mais aussi des spécificités locales.

**Figure 9** - Extrait des résultats de l'enquête terrain réalisée à la DDET en 2014.



Cette première année d'immersion nous a permis de dresser un triple état des lieux :

- Sur le plan communicationnel, la SNCF semble accorder une grande importance à son image et à sa réputation, comme en témoignent les nombreux documents d'engagement formalisés et diffusés par la 3D, afin de communiquer à la fois en interne pour inciter et valoriser les bonnes pratiques, et en externe pour fidéliser les partenaires et les clients.
- Sur le plan stratégique, des difficultés surgissent quand il s'agit de faire évoluer les lignes managériales et d'impulser une dynamique de contribution chez les salariés, composant une mosaïque de près d'une quarantaine de métiers différents, depuis la filiale technique jusqu'aux ingénieurs cadres, en passant par le personnel ferroviaire et logistique, avec chacun leurs spécificités, leurs enjeux et leurs contraintes.

- Sur le plan humain, l'appropriation de la RSE est un processus multi-échelles à différentes vitesses : bien que traduite dans les référentiels, les documents de communication, et les outils divers déployés en interne, elle n'est pas traduite de façon uniforme par les acteurs opérationnels, et certains l'assimilent à un engagement abstrait pris par l'entreprise et dans lequel ils n'ont pas de rôle déterminant à jouer.

Alors que la représentation du développement durable leur paraît familière de par les réflexes qu'elle occasionne au quotidien - notamment dans le cadre de la vie privée - la politique RSE de l'entreprise est souvent source de confusion voire d'incompréhension chez les agents, notamment en termes d'application concrète, de suivi ou encore d'évaluation.

Les acteurs interrogés dénoncent par exemple un manque d'information, de lisibilité des objectifs et de transparence des réseaux et des instances de la direction 3D, une défaillance en termes de diffusion d'un cadre commun qui explique selon eux, que la RSE donne lieu à des pratiques émergentes et très hétérogènes d'un site à l'autre.

En tant que porteuse de projet, nous avons été immergée à la fois dans la sphère opérationnelle et dans les réseaux de la direction 3D, avec déjà cette idée d'essayer de comprendre la nature des interactions et de coopération entre ces deux niveaux de l'entreprise. Les acteurs de la 3D qui ont pu être interrogés au cours de cette même enquête, semblent déplorer de leur côté des difficultés à nouer et à conserver des liens avec le terrain, leur permettant d'assurer le suivi, l'accompagnement et l'évaluation des objectifs de RSE.

Cela nous a finalement permis d'apporter les preuves des limites de la diffusion verticale *top-down* de la politique RSE de l'entreprise, dont le contenu semble s'étioler au fur et à mesure qu'elle s'éloigne du noyau stratégique, et qui semble manquer sa cible opérationnelle faute de trouver une cohérence et de faire sens pour les acteurs du terrain.

C'est de là que sont nés les premiers questionnements sur l'efficacité de la diffusion et de l'application de la démarche RSE, et l'envie de poursuivre et d'étendre cette étude afin de « *recréer un espace dialectique entre les entités (uniformité de l'application) et au sein des organisations (efficacité de l'application), en renouant des liens entre l'impulsion « top down » et les initiatives créatrices « bottom-up ».* ».<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Extrait de notre mémoire de recherche intitulé *La responsabilité sociétale de l'entreprise dans son approche et son application à échelle d'une entité*, 2014, p.47.

### 1.1.3. L'intérêt pour l'entreprise et la naissance du projet de thèse.

Cette première année d'immersion dans l'organisation a permis de dresser des constats, ainsi qu'un rapport d'étonnement concernant les modalités d'application et de mise en œuvre de la démarche RSE par les acteurs situés aux échelons locaux.

Deux grands axes de réflexion en sont ressortis :

- Les défaillances du système de diffusion *top-down* de la RSE, avec un manque d'efficacité des prescriptions de la politique telle qu'elle est impulsée par la direction 3D, et un manque de visibilité des réalités et des pratiques du terrain depuis le niveau stratégique.
- Un mouvement de reconquête des questions de RSE par les niveaux opérationnels se manifestant par des pratiques émergentes, dans une dimension *bottom-up*.

Ces deux hypothèses émises au terme d'une année de présence dans l'entreprise, comportent toutefois certaines limites. Tout d'abord elles découlent d'une étude effectuée sur un périmètre assez restreint<sup>61</sup>, ne reflétant pas toute la diversité des activités et des acteurs de l'organisation ; par ailleurs les activités observées restaient assez éloignées du cœur de métier ferroviaire<sup>62</sup>, ce qui posait des limites en termes de représentativité. De plus, la direction 3D n'a pas été consultée et associée en amont de cette étude, ce qui a pu limiter l'accès à certaines instances ou documents stratégiques. Des voies restaient donc à explorer pour poursuivre ce travail et approfondir les opportunités d'un terrain aussi vaste que celui offert par une entreprise diversifiée comme la SNCF.

C'est ainsi qu'à la fin de l'année 2014, l'idée du projet de thèse a émergé pour permettre d'approfondir ces réflexions, tant sur le plan théorique que sur le plan empirique.

Il est alors formulé pour la première fois de la manière suivante : « Vers une optimisation de la diffusion et de l'application des objectifs de développement durable dans l'entreprise, entre performance impulsée en *top-down* et initiatives créatrices en *bottom up*. Le cas de la SNCF dans le contexte de reconfiguration de gouvernance opéré par la réforme ferroviaire. »

Il s'agissait ici d'une proposition faite à l'entreprise pour qu'elle admette un besoin scientifique sur ces pistes de réflexion autour de la RSE. Si c'est généralement l'entreprise qui émet ses besoins de recherche dans tel ou tel domaine sous la forme d'offres de postes ouverts au recrutement externe de futurs doctorants, ici c'est en tant que praticienne que nous lui avons présenté un besoin potentiel de recherche basé sur des observations et des postulats

---

<sup>61</sup> La direction étudiée représentait alors 700 cheminots et 116 millions d'euros de chiffre d'affaire.

<sup>62</sup> En charge d'une partie du périmètre tertiaire de la SNCF (120 sites tertiaires comptant 40000 occupants).

effectués depuis l'intérieur de l'organisation. Et c'est ce dernier point qui a joué en faveur de notre projet de thèse.

Soumis au directeur développement durable de l'époque<sup>63</sup>, le projet présentait alors les constats réalisés sur le terrain et les perspectives attendues de la thèse, avec deux intérêts principaux pour la SNCF:

- 1) dégager des perspectives concrètes d'amélioration dans la mise en œuvre et le suivi de sa démarche RSE, dévoiler les difficultés opérationnelles rencontrées pour l'effectivité réelle de l'application et de la performance des objectifs fixés par la direction 3D ;
- 2) identifier les dynamiques de mobilisation interne et/ou externe permettant de créer une synergie dialectique et collaborative donnant du sens à la RSE pour toutes les composantes et tous les acteurs de l'entreprise.

De plus, le projet se proposait de mener ce travail de recherche depuis la direction 3D, afin de pouvoir lui rendre compte des pratiques existantes dans les entités opérationnelles, et de restaurer une visibilité ayant tendance à lui manquer dans ses missions d'animation et de diffusion de la démarche de RSE. La vision stratégique de la 3D devait aussi nous permettre de facilement identifier et accéder aux réseaux et aux acteurs référents dans les différentes activités de l'entreprise. Ces éléments présentés dans une dynamique de co-construction ont permis de susciter l'intérêt et le soutien en interne, et notamment de la direction 3D, pour le montage d'une convention de recherche avec l'entreprise.

Cette validation de principe a aussi bénéficié d'une conjoncture favorable à double titre : d'une part, la nomination d'un nouveau directeur de développement durable à la tête de la 3D, avec une nouvelle vision de la RSE axée sur l'engagement individuel et le rôle contributeur des salariés, axé sur l'objectif de créer et de cultiver une réelle « écocitoyenneté sociétale » au sein de l'entreprise ; d'autre part, la « Direction Innovation et Recherche »<sup>64</sup> venait d'acter sa volonté d'ouvrir plus largement l'éventail des disciplines de recherche, et notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales<sup>65</sup>. C'est ainsi qu'a été actionné le changement d'aiguillage qui allait faire évoluer la réflexion vers un véritable projet scientifique, avec comme dénominateur commun une continuité de l'expérience immersive dans le cadre d'une convention CIFRE<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Jean-Louis Jourdan, directeur développement durable de la SNCF entre 2008 et 2014.

<sup>64</sup> La Direction Innovation de recherche de la SNCF a la mission de manager l'innovation, elle valide et assure le suivi scientifique et technique des projets de thèse menés au sein de l'entreprise.

<sup>65</sup> Depuis 1983, SNCF a accueilli plus de 230 doctorant-e-s, une dynamique en constante progression avec 66 thèses en 2016.

<sup>66</sup> Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE).

## *1.2. L'immersion pendant la thèse: la recherche-action en RSE pour l'organisation.*

Parce qu'il oblige le chercheur à se dédoubler entre ses missions et ses travaux de recherche, le positionnement immersif dans le cadre d'un doctorat en CIFRE peut s'avérer être une posture d'équilibre délicate à tenir sur une longue période, mais nous avons parfois su tirer avantage de cette dualité praticien/chercheur pour faciliter la conduite de nos travaux.

### *1.2.1. La continuité immersive et autres avantages de la recherche en CIFRE.*

La CIFRE résulte de la construction d'un partenariat de recherche négocié entre les acteurs de la recherche et ceux de l'entreprise. Cette construction est un processus d'apprentissage tant du côté des chercheurs, que du côté des praticiens, avec des phases de concertation et de négociations permettant d'aboutir à la formalisation d'un accord.

Jusqu'à ce qu'il soit validé sur le fond et sur la forme, le projet de thèse a été construit en coopération avec plusieurs acteurs, à différents niveaux de l'entreprise :

- d'une part, la DDET qui restait notre entité de rattachement, et qui se revendiquait être à l'origine des premières observations de terrain;
- et d'autre part la direction 3D intéressée par la dimension scientifique et les aspects opérationnels de la RSE traitée par la problématique de recherche.

Loin de constituer une faiblesse, cela nous a donné dès le commencement l'occasion de faire coopérer autour de la thèse, deux niveaux organisationnels très différents dans leur fonctionnement et dans leur approche des enjeux de RSE - une vision macro avec la direction 3D, et une approche micro plus proche des acteurs du terrain avec l'entité DDET.

Ce double encadrement s'est mis en place assez naturellement, justifié par le caractère transverse et pluridisciplinaire du projet de thèse, et a finalement trouvé une résonance assez forte avec la problématique de la recherche qui impliquait plusieurs niveaux d'approche et d'analyse des questions de RSE au sein de l'organisation.

Bien que sortant un peu du cadre classique des montages classiques des thèses dans l'entreprise - où l'entité d'accueil du doctorant assure à la fois l'encadrement scientifique et hiérarchique du doctorant – cet encadrement bicéphale s'est révélé être une singularité porteuse d'une grande richesse dans les échanges et les réflexions partagés avec les deux encadrants<sup>67</sup> identifiés dans chacune des entités. Le fait de rester rattachée officiellement à

---

<sup>67</sup> Joël Larousse, directeur des opérations pour la DDET, et Carole Escolan en charge du *reporting* extra financier au sein de la direction 3D.

une entité opérationnelle, tout en bénéficiant de la tutelle et de l'appui de la direction 3D, nous a aussi permis d'endosser une double identité dans la conduite de nos travaux, notamment sur le terrain : soit une identité de praticienne connue dans les réseaux et ayant gagné la confiance des acteurs opérationnels ; soit une identité de chercheuse qui pouvait permettre d'ouvrir de nouvelles portes et de nouvelles opportunités au sein de l'entreprise. Nous reviendrons un peu plus loin sur cette ambiguïté et les aspects méthodologiques de cette double identité (voir sous-section suivante).

Le CIFRE est une forme particulière de coopération entre une entreprise et un laboratoire de recherche et c'est sous le prisme des sciences de gestion qu'il a été décidé de mener le projet de thèse, dont la direction a été confiée à l'IAE de Paris, et plus précisément au laboratoire GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations), dont un des axes de recherche est consacré à la Responsabilité sociale.<sup>68</sup>

C'est sous ce format que le projet de thèse a été soumis à l'ANRT et validé en juillet 2016.

Dans l'intervalle de temps (assez long) nécessaire au montage et à la validation du dossier, nous sommes restée dans les murs de l'entreprise en tant que consultante RSE, ce qui nous a permis de prolonger l'expérience immersive, et de commencer à apprivoiser le positionnement de chercheuse en vue de commencer nos travaux de recherche.

Si la recherche en entreprise dans le cadre d'une CIFRE peut être comparée à un mariage (Gillet, 2011), c'est parce que cette convention va créer un lien durable entre le monde académique et le monde professionnel. Tout l'intérêt réside dans cette rencontre des points de vue entre ces mondes différents qui n'ont pas l'habitude de coexister, entre l'avancée dans le champ de connaissances pour le chercheur, et l'utilité sociale du travail réalisé pour le commanditaire.

Ainsi, le chercheur ou la chercheuse en CIFRE va mettre en interactions les intérêts parfois divergents entre ses propres objectifs, les demandes opérationnelles du commanditaire, et les attentes du laboratoire de recherche. Pour Crozier et Friedberg (1977), c'est un « *acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* » (p. 73).

---

<sup>68</sup> Laboratoire de recherche de l'IAE de Paris (EA2474), lui-même rattaché à l'Ecole Doctorale (ED 533) « Sciences du Management - Gestion - Organisation - Décision - Information » qui regroupe l'IAE de Paris, HEC et Arts et Métiers Paris Tech, l'Université Paris 1 Panthéon- Sorbonne. Créé en 1992, il est composé à ce jour de 93 membres, dont 9 Professeurs, 2 Maîtres de Conférences Habilités à Diriger des Recherches (soit 11 directeurs de recherches), 7 Maîtres de Conférences non encore habilités, 5 docteurs, 1 PRAG, 5 PAST et 53 doctorants.

Afin de s'assurer que la mise œuvre de la CIFRE relève d'une démarche scientifique et afin de garantir une appréciation objective des faits, nous avons suivi les recommandations de Girin (1989) qui préconise la mise en place d'instances de gestion et de contrôle composées de représentants de l'organisation étudiée et de membres de la communauté académique.

Tout au long des trois années de la CIFRE, ces interactions entre l'entreprise et le laboratoire ont été suscitées à plusieurs reprises, et notamment à l'occasion des « comités de pilotage de la thèse » (les « COPIL de thèse », pour les initiés).

Le rôle de cette instance de conseil est de faire le point sur l'avancée des travaux de recherche, d'en préciser le contenu et les objectifs, et de vérifier que la thèse pourra être soutenue dans des conditions conformes aux règles en vigueur.

Notre comité de thèse a été constitué en amont du début des travaux, avec des membres permanents choisis à la fois au sein du laboratoire et de l'entreprise, pour leur capacité à nous apporter des éclairages, des conseils et des recommandations à chaque étape importante du déroulé de la recherche ; d'autres acteurs de l'entreprise ont pu être invités de façon plus ponctuelle, selon les besoins et les problématiques à évoquer lors de ces comités.

Ce sont en tous quatre comités qui ont été organisés, un par an plus un comité final à la fin des trois ans de la CIFRE. Ils ont joué un rôle très important dans notre démarche de réflexivité, en nous donnant les clés pour reconstruire régulièrement notre positionnement et notre sujet, mais aussi pour revoir les possibilités de développement et d'accès au terrain, en fonction des changements dans les dynamiques d'acteurs ou les enjeux en présence (voir Tableau 5, ci-dessous).

A peu près à mi-parcours de la CIFRE, afin de multiplier ces temps d'interactions entre le laboratoire et l'entreprise, nous avons mis en place des comités restreints que nous avons appelés des « *sharepoint* » (points d'échange). Complémentaires aux comités de thèse, ces réunions ont pris la forme de séances de travail tripartites avec notre directrice de recherche et notre encadrant SNCF. Les deux *sharepoint* qui ont été organisés sur l'année 2018<sup>69</sup>, à notre demande, ont été l'occasion de discussions plus informelles, mais toujours très riches et très utiles à la mise en perspective de nos travaux de recherche.

---

<sup>69</sup> Le 17 juillet 2018 et le 3 octobre 2018.

**Tableau 5** – Les comités de pilotage de la thèse.

Date	Sujet	Objectifs	Apports	Moments clé
31 janvier 2017	<i>Pour une effectivité de l'intégration et de l'application opérationnelle des principes de la RSE dans la gestion des organisations. Le cas de la SNCF</i>	Présentation de la problématique générale et des objectifs de la recherche.  Obtenir des conseils et des appuis pour accéder au terrain.	- Validation de l'étude d'une gare (parisienne et/ou régionale), pour l'aspect relation et visibilité clients  - Proposition du sujet économie circulaire comme sujet industriel	Présence du nouveau directeur développement durable qui souhaite diriger les travaux vers les questions d'écocitoyenneté d'entreprise. Cela a créé une dissension entre certains membres du comité.
10 octobre 2017	<i>Pour une effectivité de l'application des principes de RSE dans la gestion des organisations. Le cas de la SNCF.</i>	Présentation d'un premier cadre théorique et des questions de recherche.  Retour sur les observations empiriques (notamment en gare) et difficultés du déroulement du terrain (notamment pour l'accès aux chantiers)	- Feu vert pour trouver d'autres points d'entrée sur les chantiers industriels par d'autres moyens détournés.  - Remise de l'objet de recherche en contexte économique global (entreprise publique, concurrence etc.) pour expliquer le désalignement des univers industrie/chantier & gare/lien à l'humain.	Polémique autour de l'étude du point d'accueil solidarité, jugé non représentatif de l'entreprise car ne fait pas (plus) partie de son modèle stratégique et pourrait permettre de faire des raccourcis pour déduire les écarts ou une hypocrisie de la politique sociale de entreprise. Le sujet semble politiquement « incorrect ».
15 octobre 2018	<i>L'émergence des pratiques responsables dans l'organisation : quand de nouvelles formes de RSE se révèlent au niveau micro. Le cas de la SNCF.</i>	Présentation de l'évolution du cadre théorique et des premiers résultats empiriques.  Discussions autour des perspectives de la recherche.	- Confirmation de l'intérêt pour les thématiques abordées par chaque cas (crise migratoire, biodiversité, économie circulaire)  - Mise en perspective avec les évolutions des objectifs/valeurs de l'entreprise et du statut des cheminot(e)s.	Présentation des travaux à la nouvelle directrice de la 3D, arrivant d'une entreprise privée, avec une nouvelle vision de la stratégie RSE orientée sur l'innovation durable. Elle a apporté son soutien à la thèse, sans recommandation particulière.
27 août 2019	<i>L'émergence des pratiques responsables dans l'entreprise : quand de nouvelles formes de RSE se révèlent au niveau micro de l'organisation. L'exemple de la SNCF.</i>	Présentation finale des résultats empiriques et des perspectives des travaux de la thèse  Bilan du déroulement des 3 ans de la CIFRE	Dernières recommandations orientées sur des aspects rédactionnels et de confidentialité.	La directrice de la 3D n'était pas présente à ce comité final malgré avoir répondu positivement à l'invitation.

### *1.2.2. Un positionnement dans l'entreprise volontairement ambigu.*

Comme le disait Friedberg « *l'intervention n'est pas une décision ponctuelle, c'est un processus* » (1993, p. 322).

Il a donc fallu sortir du rôle purement opérationnel et investir progressivement le statut de chercheuse, afin que puisse commencer la recherche-intervention à proprement parlé.

Or, si la CIFRE s'engage dans un cadre formel et contractuel, il n'existe pas pour autant un cahier des charges précis quant à son contenu et aux conditions de sa réalisation.

Ainsi, la première année de la thèse a été l'objet d'un partage plus ou moins équitable entre les missions confiées par l'entreprise et les travaux de recherche.

Nous avons poursuivi le pilotage de chantiers RSE très opérationnels sur les thématiques de la feuille de route de la DDET (gestion des déchets, système de management environnemental, performance énergétique, biodiversité etc.). Parallèlement, la direction 3D pouvait aussi nous solliciter pour jouer le rôle d'intermédiaire auprès des acteurs et initier collectivement tel ou tel projet au niveau *corporate*, par exemple pour lancer une démarche de restauration responsable dans les cantines des sièges ou encore mettre en place un plan de déplacement d'entreprise sur les campus de la SNCF. Le premier semestre de la CIFRE a donc été une période « en biseau » pendant laquelle nous avons identifié les projets qui allaient pouvoir présenter un intérêt pour la thèse, un travail de « tri » qui a permis de lancer un processus de mise en adéquation de certains intérêts de la pratique avec ceux de la recherche.

C'est à cette période que débutent les premières lectures académiques sur la RSE et la sociologie des organisations, ce qui a également participé à adopter progressivement la posture de la chercheuse, et à s'éloigner peu à peu de celle de la praticienne.

L'objectif était alors d'affiner la formalisation du sujet, de la problématique et des axes de recherche, afin d'établir les bases d'un cadre théorique pour les travaux à venir.

Le fait d'avoir évolué dans l'entreprise en tant que praticienne avant le début du projet de thèse a présenté des avantages, mais aussi des inconvénients. La connaissance de l'entreprise acquise par l'ancienneté a été un avantage pour investir le terrain, assister aux réunions, exploiter les outils et les réseaux, et identifier les acteurs à interroger. La praticienne avait déjà développé une certaine affinité avec les acteurs de la RSE, et une forme de légitimité à faire partie de leur cercle ou de leurs réseaux, ou à leur demander l'accès à des ressources, des projets ou des périmètres opérationnels. La maîtrise des codes culturels des cheminot(e)s - vocabulaire spécifique, importance de la hiérarchie, spécificité de chaque activité - a aussi été

un atout pour créer de nouveaux contacts, et réussir à solliciter d'autres acteurs en vue d'obtenir des entretiens et/ou des accès au terrain.

Rappelons ici que la plupart des acteurs sollicités relevaient généralement des strates opérationnelles, donc plutôt « sous le plafond de verre », en tous cas pouvant cultiver une certaine défiance vis-à-vis de la direction 3D. Il n'a donc pas toujours été opportun d'aborder ces acteurs en se présentant comme une doctorante sous tutelle de la 3D, d'autant plus quand ces acteurs étaient de ceux avec qui nous avions par le passé, tissé des liens de confiance en tant que praticienne, dans une relation d'égal à égal.

Dans certains cas, il a donc été plus facile de (re)contacter ces acteurs sous notre identité de praticienne, sans évoquer celle de chercheuse, afin de ne pas éveiller de soupçons ou de méfiance de leur part. Ce positionnement ambigu a permis d'éviter certains écueils que peut rencontrer un intervenant externe qui « *engendre fréquemment, et de manière compréhensible, une certaine anxiété (...) et peut être à la source d'un climat de défiance à son égard* » (Pichault et al, 2008, p.16).

Mais cette tenue de camouflage n'a pas toujours été facile à porter, notamment au sein de certains collectifs où pouvaient être présents des acteurs au fait de notre identité de chercheuse, soit parce qu'ils avaient été informés par la 3D, soit parce que nous l'avions utilisée pour les contacter.

Cela ramène à notre souvenir une petite anecdote : lors d'une réunion avec des opérationnels, alors que nous nous présentons en tant que praticienne lors du traditionnel « tour de table », l'un des participants que nous connaissions bien, a ajouté fièrement à l'attention de la salle « *Et elle ne dit pas le plus important, c'est que maintenant elle fait une thèse chez nous !* ». Démasquée.

Pour ces acteurs ayant connaissance de cette double identité, la plupart l'ont acceptée sans difficultés comme une « nouvelle casquette » en plus des missions opérationnelles qu'ils nous connaissaient, mais pour certains, elle a pu générer des incompréhensions, voire des tensions. L'épisode le plus marquant s'est déroulé lors d'une réunion organisée par la 3D (voir tableau 6, R24) où nous nous sommes présentée comme praticienne-chercheuse car il y avait autant d'acteurs qui connaissaient l'une que l'autre ; à la fin, une des participantes nous a pris à parti en disant qu'elle aurait aimé être informée de la « casquette » avec laquelle nous assistions à cette réunion, au motif qu'elle n'aurait peut-être pas tenu le même discours selon qu'elle aurait eu affaire à la praticienne ou à la chercheuse.

Ce regard de chercheuse derrière la posture de praticienne a pu faire penser à certains que nous devenions une ressource infiltrée par la direction 3D, pour sonder leurs ressentis et mesurer leur implication en matière de RSE – et il est vrai que la 3D a pu se servir de notre positionnement pour avoir plus de visibilité sur les acteurs opérationnels, auprès desquels elle avait des difficultés à suivre l'application des objectifs de RSE.

Parfois, c'est l'identité « trop connue » de praticienne qui s'est avérée être un fardeau pour mener librement le travail de recherche, et notamment pour accéder à certaines données ou certains acteurs, dans une organisation aussi rigide que la SNCF, où « chaque chose est à sa place » (et doit y rester). Les années passées au contact des opérationnels ont donc aussi pu avoir un effet « carcan » dont il a parfois été difficile de s'extraire.

Dans certains cas, des acteurs ou des périmètres nous sont restés inaccessibles faute de légitimité, ou de pouvoir justifier d'un appui de la hiérarchie, ou d'un intérêt pour les équipes et les managers, notamment chez les techniciens. Dans ces situations de blocage, revendiquer ouvertement l'identité de chercheuse et le rattachement à la direction 3D, a parfois permis de gagner en légitimité et d'imposer un certain prestige associé à la fonction, et de passer certaines de ces « frontières organisationnelles ».

Cette oscillation entre ces deux postures, entre deux identités, entre deux partis finalement – celui des acteurs du terrain ou celui des dirigeants – n'est pas sans rappeler la perspective interactionniste et pragmatiste de Becker, qui autorise le chercheur à se placer « d'un côté ou de l'autre » selon le problème particulier qu'il doit étudier. Pour reprendre sa métaphore (1967), le chercheur est à la fois « les pieds dans le plat » - inséré dans un quotidien qui fonctionnait sans lui - et « entre deux chaises », en occupant une position toujours négociée.

D'ailleurs, nombreux sont les travaux interactionnistes issus de l'École de Chicago qui ont été menés par observation participante, en utilisant des méthodes de « camouflage » (Calvey, 2008) que la littérature regroupe sous l'expression « *covert research* ». On retrouve par exemple cette méthode de recherche chez Goffman, notamment dans sa célèbre étude sur les hôpitaux psychiatriques (1961), où une posture camouflée lui a permis d'enquêter sur la manière dont les patients y étaient traités.

L'utilisation de ces méthodes de *covert research* en sciences sociales ont toujours fait l'objet de nombreuses controverses, notamment autour de questions éthiques (Warwick, 1982; Bulmer, 1982; Shils, 1982 ; Shaffir, 1991; Herrera, 1999). Toutefois, de plus en plus d'auteurs y voient certains avantages, notamment en termes d'accès aux informations pour le chercheur,

mais aussi en termes de connaissances acquises grâce à ces méthodes (Calvey, 2000; Lauder, 2003; Miller, 2001). Selon Lugosi (2006), la dissimulation est une partie nécessaire et souvent inévitable de la recherche, et la posture *overt* ou *covert* peut être déterminée par la nature et le contexte de l'étude, ou encore par les relations entre le chercheur et les acteurs qu'il étudie.

Ainsi, notre position de chercheuse camouflée en praticienne (*covert research*) nous a parfois permis d'aller sous le fameux « plafond de verre » qui empêche les interactions entre les niveaux stratégiques et les niveaux opérationnels. La recherche pouvait aussi être plus ouverte et assumée lorsqu'il s'agissait d'évoluer dans les sphères stratégiques, et d'accéder à certains acteurs dans les directions, et dans le *top management* (*overt research*).

Si pendant les premiers mois de la thèse, il a fallu rapidement apprivoiser cette double identité, le dilemme de la posture à avoir ou du « côté » à prendre, est resté au cœur de nos réflexions tout au long des travaux de recherche.

### *1.2.3. Un positionnement épistémologique agile.*

Il semble exister deux approches assez différentes de la réflexion épistémologique qui doit accompagner toute démarche scientifique.

La première, renvoie au fondement même de la connaissance, et énonce qu'il faut poser le cadre épistémologique dès le début de la recherche, afin qu'il guide le parcours et les choix méthodologiques du chercheur. Nous ne sommes jamais parvenue à faire un tel « acte de foi » pour reprendre l'expression de Morgan (1979).

Heureusement, la seconde approche elle, considère que les interrogations épistémologiques sont des questions concrètes qu'il faut affronter tout au long de la recherche, selon un mode réflexif qui permet au chercheur de prendre du recul par rapport à ce qui est conduit en pratique, et non par rapport à une théorie philosophique de la connaissance choisie une fois pour toutes. Nous nous retrouvons davantage dans cette approche épistémologique « au fil de l'eau » dont Hervé Dumez est l'un des fervents défenseurs, et selon laquelle la réflexivité du chercheur se construit au contact de son objet de recherche et grandit avec la connaissance qu'il en acquiert. Selon lui, « *Il faut inventer son approche en fonction du problème scientifique que l'on s'est construit* » (Dumez, 2011, p.58), chose a priori difficile au tout début de la recherche, quand le terrain n'a pas encore été exploré.

C'est pourquoi nous avons préféré utiliser des « éléments de réflexion épistémologiques », plutôt que de choisir un courant ou paradigme épistémologique, l'objectif n'étant pas tant de produire notre propre discours épistémologique, mais plutôt d'intégrer cette réflexion dans les processus et les décisions pendant tout le parcours de notre recherche.

Notre démarche est compréhensive car elle est orientée vers la compréhension et l'analyse du sens donné par les acteurs eux-mêmes, en centrant l'analyse sur les logiques et le sens qu'ils vont donner à leur action, les buts qu'ils veulent atteindre, quelles relations ils vont tisser avec les autres, et avec leur environnement.

C'est pour assurer que « *la réflexion ne s'effectue pas en lévitation par rapport au terrain* » (Avenier, 2004, p.15), que notre recherche s'est appuyée principalement sur les interactions avec les acteurs de l'organisation : ils ont été nos points d'entrée sur le terrain, ils nous ont guidée de façon formelle ou informelle, en nous ouvrant de nouveaux contacts et de nouvelles pistes à explorer pour nos travaux. Cela permet également d'éviter le risque des acteurs abstraits, c'est-à-dire une recherche où l'on ne verrait pas les acteurs « *penser, agir, développer des projets, réussir, échouer, interagir* » (Dumez, 2012, p. 30).

Notre approche du terrain et de la problématique de recherche, s'est faite dans une posture proche de la recherche-action, du fait que nous avons été missionnée pour aider à résoudre un problème concret se posant à l'entreprise – en l'occurrence, les écueils dans la diffusion de la démarche RSE – mais aussi parce que notre immersion nous a permis de participer à la vie organisationnelle, de contribuer à des actions, et de véritablement tisser des liens avec les acteurs. Toutefois, contrairement à la conception lewinienne de la recherche-action (1946) qui s'inscrit dans une logique « changer pour connaître », nous nous inscrivons plutôt dans une logique de « connaître pour changer », où c'est l'élaboration de connaissances qui va permettre un changement, sans que celui-ci ne soit nécessairement l'objectif ultime de la recherche. Cela nous rapproche des approches coopératives qui cherchent à créer du savoir pour les chercheurs et les praticiens, et qui préfère au critère de validité celui de crédibilité des connaissances générées (Greenwood & Levin, 1998). Ici la recherche-action est plutôt un moyen de déclencher des réflexions ou des actions qui doivent pouvoir se poursuivre, en élaborant des connaissances qui ont un caractère contextuel, relatif et temporaire.

Pour David (2000), la recherche-action est la méthode de recherche qui semble la plus propice pour développer des savoirs actionnables, car l'élaboration de savoirs s'y effectue généralement dans le but de capitaliser et de développer les connaissances déjà mobilisables dans l'entreprise, à des fins de partage et d'exploitation ultérieure.

Avenier (2004) les qualifie de « savoirs actionnables locaux » pour souligner le caractère local de leur légitimité, du fait qu'ils sont construits à tel moment, dans telles ou telles circonstances, à partir de l'expérience de tels et tels acteurs, au sein de telle organisation.

Ces savoirs actionnables locaux visent avant tout une connaissance de l'action, ce qui nous permet de dire, concernant la nature des connaissances produites, qu'il est possible de concilier des connaissances pour le management, et une connaissance du management.

C'est parce que la recherche-action considère toujours les problèmes à résoudre comme des objets complexes (Allard Poesi, 2004), que nous avons opté pour un positionnement flexible et agile, avec cette l'idée d'un « pluralisme méthodologique contrôlé » défendu par des chercheurs tels que Avenier (1985), Martinet (1990) ou encore Girin (1990).

Cette approche nous a permis de mener une véritable « enquête de terrain », en suivant des tracés non linéaires et des dérivations permettant de s'adapter aux contraintes ou de lever des blocages, de saisir les opportunités factuelles ou théoriques, d'améliorer la compréhension de notre problématique, voire de réorienter nos travaux en cours de route.

La problématique et le contexte de notre recherche ont eu besoin de la flexibilité et de la liberté d'une démarche exploratoire et abductive (David, 2000; Dumez, 2012), permettant au terrain de révéler toutes ses « surprises », et autorisant le chercheur à exécuter des allers-retours entre ses découvertes empiriques et les nouveaux questionnements théoriques qu'elles peuvent induire.

## **SECTION 2 : Le terrain de recherche et le choix des cas au sein de l'organisation.**

Le déroulement du terrain de la recherche s'est décomposé en deux étapes : après une première approche descendante qui s'est heurtée à certains blocages au niveau des strates opérationnelles, c'est finalement « par le bas », grâce aux interactions avec les acteurs, que les accès au terrain ont pu être déverrouillés. Cette approche a eu l'intérêt d'ancrer durablement notre recherche au terrain et aux acteurs, et de nous donner à voir leurs actions et leurs interactions dans différents contextes, que nous avons choisi d'étudier à travers différents cas construits au sein de l'organisation.

## *2.1. Une posture méthodologique d'accès au terrain et aux acteurs « par le bas ».*

Au vu de certaines difficultés pour accéder au terrain de recherche à partir des organes prescripteurs de la RSE situés dans les plus hauts niveaux de l'organisation, il a été nécessaire de changer de méthode, et notamment de privilégier le contact direct avec les acteurs dans une approche plus *bottom-up*.

### *2.1.1. L'approche descendante et les difficultés d'accès au terrain.*

L'objectif de départ était de pouvoir étudier comment et où se diffusait la démarche RSE depuis les niveaux de son impulsion, jusqu'à ceux de son application.

Un premier « repérage » du terrain a été effectué avec la direction 3D en amont du début de la thèse, venant préciser la commande de l'entreprise, notamment pour l'étude des activités de mobilité (notamment le fret et les gares). Mais dans l'intervalle ont eu lieu les réorganisations internes dues à la réforme ferroviaire, et il a été décidé qu'il fallait intégrer les deux établissements publics dans le périmètre de la recherche, afin que les travaux soient représentatifs des deux grands corps de métiers de la SNCF :

- Les métiers de service regroupés dans « SNCF Mobilités », pour les activités de transport de voyageurs et de marchandises, avec l'observation des pratiques de RSE sous le prisme de l'ancrage social et territorial, par exemple à travers une gare ou un établissement ferroviaire ;
- Les métiers de l'industrie ferroviaire dans « SNCF Réseau », pour l'exploitation et le développement du réseau ferré, avec une étude des processus de diffusion et de traduction des objectifs de RSE dans les chaînes opérationnelles et les pratiques industrielles.

Très différents par leur cœur de métier, leur histoire et leur culture organisationnelle, ces deux entités présentent également des différences dans la façon dont les sujets de RSE y ont été intégrés et traités: SNCF Réseau dispose d'une gouvernance structurée permettant de diffuser et de mettre en application ses décisions stratégiques à tous les niveaux de son organisation, contrairement à SNCF Mobilités qui ne dispose pas d'entités ou d'acteurs dédiés à la RSE.

Sur le plan méthodologique aussi, ces deux périmètres semblaient devoir être abordés de deux manières distinctes : une approche plutôt « descendante » de la RSE chez SNCF Réseau à travers les réseaux et les processus de diffusion identifiés, et une étude plus « ascendante », par le bas de l'organisation de SNCF Mobilités, apparemment dépourvue de dispositifs ou de chaînes de diffusion *top-down* de la RSE.

Cependant, ce premier balisage du terrain réalisé avec la direction 3D, depuis le « haut » de l'organisation, a vite rencontré des limites, des blocages ou des défiances de la part des acteurs contactés pour tenter d'accéder au terrain et aux sites opérationnels. A titre d'exemple, des activités comme le Fret ou encore les Gares n'ont pas répondu à nos demandes de contact, faute pour la 3D d'avoir des interlocuteurs ou des appuis dans ces directions, et certaines gares ont nous ont refusé leur accès en se défendant d'une éventuelle ingérence ou d'une menace de leur autonomie sur ces sujets.

Pour la conduite de l'étude « descendante », la 3D nous a recommandée à l'équipe de la direction RSE de SNCF Réseau, afin de pouvoir cibler avec eux un objectif, et un périmètre d'activité où cet objectif était effectivement relayé le long de chaînes de diffusion jusque dans les pratiques opérationnelles. Mais cela s'est avéré moins facile qu'escompté, car une fois sollicitée, cette direction RSE n'a été en mesure de garantir l'efficacité de ses réseaux et de ses processus de diffusion, ni de la coopération des acteurs de terrain sur certains projets ou chantiers.

Après plusieurs réunions, c'est finalement la diffusion de la stratégie d'économie circulaire qui a été proposée, pour suivre les objectifs de réemploi et de valorisation des matières utilisées sur les chantiers.

A partir de là, il restait encore à identifier les échelons à « descendre » pour pouvoir étudier les chaînes de diffusion de ces objectifs, depuis l'impulsion jusqu'à l'application opérationnelle, avec des accès au terrain où les acteurs clés de cette diffusion seraient clairement identifiés (directeurs d'opération, chefs de lots et de chantier, etc.), et où de nouvelles pratiques liées à l'économie circulaire seraient susceptibles d'être observées.

Mais faute d'avoir pu accéder aux niveaux intermédiaires et aux acteurs faisant le lien avec les cellules projets et les chantiers au niveau local, ces derniers sont restés hors de portée, comme dissimulés par un plafond de verre. Cette première approche *top-down* n'a donc pas permis de descendre plus bas que les directeurs de projets, alors que l'objectif était d'étudier les chaînes de diffusion des objectifs jusque sur les chantiers.

Nous nous sommes retrouvée face à cet enjeu décisif qui se pose au chercheur pour accéder aux situations sociales, ainsi que le rappelle très justement Wacheux (2005) : « *Dans l'entreprise, les acteurs sont engagés dans un tissu de relations sociales, une distribution des rôles, pour une finalité plus ou moins explicite. Lorsque le chercheur arrive dans ce contexte, très largement structuré, il est normal qu'il se heurte à des incompréhensions, des*

*résistances. Comment accepter ce regard extérieur, perçu comme « inquisiteur », sur les pratiques, le comportement, l'efficacité des pratiques ? » (p.11)*

Selon Beaud et Weber (2010), « *cette obligation de négocier l'entrée et le maintien sur le terrain fonctionne comme un révélateur du fonctionnement du groupe d'interconnaissance étudié* » (p.108). Ainsi, comme les propositions d'étude commanditées par la direction 3D n'ont pas toujours été possibles par une approche descendante, ce sont bien souvent des accès détournés ou informels qui nous ont finalement permis d'ouvrir des accès au terrain.

### *2.1.2. L'approche ascendante, par l'interaction avec les acteurs.*

Bien qu'il soit utile de construire et d'imaginer son rôle et sa mission avant même d'être confronté concrètement au terrain de recherche, son déroulement n'en est jamais totalement maîtrisable par le chercheur qui « fait son terrain » autant que le terrain le fait (Schinz, 2002). Les différents blocages rencontrés ont confirmé qu'il était difficile, voire impossible, d'étudier la complexité de la diffusion de la RSE dans l'organisation, simplement à partir d'un seul point de vue (celui de la direction), ce qui nous a poussée à changer de méthode, en adoptant une posture de recherche *bottom-up* qui appréhende le terrain en se plaçant du côté des acteurs.

Pour cela nous nous sommes inspirée des « ficelles » au sens où Becker l'entend, à savoir « *un truc simple qui vous aide à résoudre un problème* » (2002, 23), à savoir ici la question de notre place et de notre stratégie en tant que chercheuse pour accéder à l'action.

Cette invitation beckerienne au pragmatisme, nous a incitée à écarter l'interrogation frontale sur la réalité au profit des opérations qui la produisent, et à privilégier une approche faite d'astuce, de liberté, et d'opportunisme. Pour reprendre les mots de Hennion dans son *Petit portrait de Becker en pragmatiste* (2013), « *Tout est bon pour faire voir autrement* » (p.6).

Nous avons acquis la conviction que pour être acceptée sur le terrain, nous devons rester dans une dimension dynamique et dialectique avec les acteurs, permettant de conserver ou de nouer des liens avec eux, discuter et interagir avec eux, et finalement, être autorisée à partager leur quotidien. Nous avons suivi le précieux conseil donné par Wacheux « *Les situations en entreprise sont structurées par les interactions pensées, provoquées et vécues. Le chercheur doit donc construire des relations avec les acteurs pour s'immiscer dans leur quotidien. La parole de l'acteur ne se livre que s'il y a une parole du chercheur. La relation se construit par l'échange dans les rapports humains.* » (2005, p.12).

Cela rejoint aussi la vision de certains auteurs comme Jamouille (2004), qui prônent une approche de la pratique de terrain comme une dialectique de l'action et de l'interaction mettant l'accent sur l'importance de la posture du chercheur dans son « travail de proximité ». C'est dans cette proximité au terrain et aux acteurs que se révèlent parfois des faits surprenants ou des pistes non envisagées, qui vont donner la matière empirique au chercheur : « *Les faits ne se déduisent pas des théories, c'est en vous laissant surprendre par ce qui arrive à travers une expérience partagées avec les acteurs que vous vous donnerez les moyens de les saisir* » (Becker cité par Hennion, 2013, p.8).

Et en effet, c'est par cette approche que nous avons finalement pu déverrouiller nos différents accès au terrain de la recherche.

Faute d'avoir pu obtenir un contact à la direction des gares, c'est de façon détournée que l'accès à une gare régionale a été trouvé, et notamment lors d'un échange informel avec le « directeur de l'Energie », anciennement « directeur des achats responsables », un acteur très investi dans la communauté RSE de l'entreprise<sup>70</sup>, et avec qui nous avons déjà eu l'occasion d'échanger en tant que praticienne dans les réseaux et les séminaires de la 3D: grâce à ses bonnes relations avec la directrice de la gare de Strasbourg, nous avons pu contacter cette dernière de sa part et obtenir son accord pour venir y faire de l'observation et des entretiens.

C'est également grâce à un moyen détourné que nous avons finalement pu délimiter et accéder à différents chantiers ferroviaires en cours ou achevés, en faisant appel à un ancien membre de la direction 3D avec qui nous avons eu l'occasion de travailler sur des sujets énergétiques, et qui venait de prendre une mission au sein de la direction technique de SNCF Réseau, avec un accès privilégié aux projets et aux équipes opérationnelles<sup>71</sup>.

Ces deux exemples illustrent bien la façon dont le terrain a finalement été investi « par le bas », en faisant appel à des acteurs plus proches du terrain, qui nous ont permis de contourner ou de désamorcer des blocages rencontrés dans l'approche initiale « par le haut », depuis les organes de la RSE situés au sommet de l'organisation.

Ces « ficelles » mobilisées sur les objets de recherche, les publics choisis ou encore sur les manières de les aborder, de les étudier, d'interagir, et d'utiliser ces interactions dans l'intérêt de la recherche, participent à la construction d'un paradigme interactionniste.

Selon Morissette et al (2011), une perspective interactionniste peut être adoptée comme une posture générale de recherche, qui va favoriser la prise en compte des interactions, dans la

---

<sup>70</sup> Entretien informel du 16 mars 2017.

<sup>71</sup> Acteur objet de l'entretien (E33).

manière de circonscrire l'objet d'étude, dès la phase de problématisation, puis dans la collecte des matériaux, jusqu'à l'analyse et la mise en forme des résultats.

Ces méthodes qualitatives construites dans l'interaction, par l'exploration ou l'action, favorisent la contextualisation de la recherche, parce qu'elles vont permettre de prendre en compte l'ensemble des dimensions d'un problème théorique dans un contexte particulier, et de le préciser grâce aux interactions avec les acteurs.

*« Plutôt que de rester dans un laboratoire pour y faire de l'expérimentation, ou dans votre bureau pour y travailler sur une banque de données en mobilisant des méthodes statistiques ou économétriques, vous avez décidé d'aller au contact des acteurs et de construire une approche théorique à partir de ce contact ».* C'est ainsi que Dumez (2011, p. 1) résume la démarche qualitative dans laquelle nous avons voulu inscrire ce travail de recherche, une démarche qui a guidé nos réflexions dans tous les choix de la thèse, que ce soit en termes de positionnement ou pour les méthodes d'analyse et de collecte des données.

Ces rencontres avec les acteurs de l'organisation, nous ont permis d'identifier certains d'entre eux comme étant particulièrement engagés dans la RSE, et d'en dresser des portraits qui se rapprochent de récits de vie, dévoilant la singularité et la diversité des expériences qui viennent forger la construction individuelle de la RSE. C'est dans cette même approche que nous avons décidé de construire plusieurs cas d'étude autour de ces acteurs engagés, afin de prendre en compte leurs interactions dans un contexte donné.

Une fois la pyramide inversée dans l'approche du terrain, il n'était plus question d'étudier les chaînes descendantes de diffusion de la RSE, mais plutôt de pouvoir observer et comparer sa mise en œuvre dans différents contextes localisés, ainsi que la façon dont elle s'articule avec les niveaux stratégiques de l'organisation.

## *2.2. Le choix des trois cas d'étude de la thèse.*

La méthodologie par étude de cas nous a semblé tout à fait pertinente pour ancrer notre travail de recherche dans différents contextes organisationnels, et approfondir l'approche interactionniste en étudiant l'action des individus dans leur environnement du quotidien.

### 2.2.1. L'intérêt de la méthode par étude de cas.

Dans l'abondante littérature qui touche à l'étude de cas (Ragin & Becker, 1992 ; Gerring, 2004 ; Yin, 2008 & 2012), impossible de ne pas se référer à la définition qu'en donne Robert Yin : « *a contemporary phenomenon in its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.* » (Yin, 1981, p. 59).

Dans cette définition, Dumez (2013) comprend l'évocation au « contexte de la vie réelle » (« *real life context* ») comme une opposition de cette méthode avec celle de l'expérimentation en laboratoire. Egalement appelée recherche monographique, cette approche vise « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications, lorsque la réalité des situations ne peut être appréhendée dans leur globalité* » (Wacheux, 1995, p. 129).

L'intérêt premier de cette méthode de recherche est donc de porter sur les situations réelles et les acteurs qui y évoluent, et d'apporter une meilleure compréhension de la complexité en révélant, au travers des cas étudiés, les problématiques vécues sur le terrain, les représentations des acteurs à l'égard de ces problématiques et le contexte dans lequel elles se développent (Bournois et al., 1993).

Ainsi que le rappelle très justement Avenier (2004) « *Les phénomènes organisationnels sont façonnés par les interventions finalisées d'acteurs dotés d'imagination et qui, pour atteindre leurs fins, sont susceptibles d'inventer des comportements qui n'auront peut-être pas été prévus dans la conception des tests de la théorie qui visent à la mettre à l'épreuve.* » (p.18), ce qui justifie une pluralité méthodologique permettant au chercheur de révéler les surprises et les imprévus du terrain. Et comme l'explique aussi Giroux (2003), « *L'étude de cas suppose que l'on documente un phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (étude de documents, entretiens, observations, etc.). Ces données d'origines diverses servent à construire le cas qui sera analysé en fonction d'une problématique particulière (Hamel, Dufour et Fortin, 1993). L'étude de cas permet d'observer et d'analyser un événement ou une série d'événements (présents ou passés) pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique* » (p. 45).

C'est donc une autre manière d'étudier les changements organisationnels, quand le chercheur ou la chercheuse ne participe pas à la définition de ces changements, et que, bien souvent, ceux-ci sont antérieurs au démarrage de sa recherche.

Car, si la recherche-action permet d'appréhender un problème concret se posant à l'entreprise, une approche par l'étude de cas peut mettre en évidence d'autres problématiques ou phénomènes non connus ou ressentis par l'entreprise : « *En effet, dans une recherche-intervention, les chercheurs travaillent, entre autres, à l'amélioration d'une situation problématique peut-être mal définie mais tout de même ressentie par l'entreprise au démarrage de la recherche. Une étude de cas, même si ce n'est pas sa finalité première, permet en général (...) de prendre conscience d'un certain nombre de dysfonctionnements de son entreprise qu'il n'avait pas encore perçus.* » (Avenier, 2004, p.35).

Ainsi, l'étude de cas constitue aussi une voie méthodologique utile pour révéler, sur une problématique de recherche définie, des connaissances tacites dans l'organisation, qui n'ont jamais eu l'occasion d'être explicitées et transformées en savoirs actionnables locaux.

C'est ce caractère parfois « implicite » de la RSE (Matten & Mood, 2008) – encore plus sans doute dans une organisation publique où l'informel tient une place importante – que nous avons voulu découvrir sur le terrain, au contact des acteurs.

Au regard de notre problématique, la méthode de l'étude de cas a eu l'intérêt de nous permettre d'appréhender le terrain de façon exploratoire, et de repérer la présence de micro phénomènes de RSE latents ou peu connus de l'entreprise. Par cette approche, la réalité sociale peut être envisagée comme une construction qui s'élabore dans les interactions qu'entretiennent les individus entre eux, et avec le monde qui les entoure.

A ce titre, la méthodologie par étude de cas nous a semblé tout à fait appropriée pour mener nos travaux de recherche, et notamment pour pouvoir observer les acteurs de terrain dans le contexte de leur action et de leurs interactions. D'abord, parce qu'elle permet de comprendre comment les comportements sont influencés par le contexte, mais surtout comment ces comportements peuvent influencer le contexte (Dupont et Warnotte, 2007). Ensuite parce qu'elle permet de recueillir les témoignages d'acteurs de l'entreprise, de cerner à la fois les perceptions à propos de la mise en pratique de la RSE, mais aussi et surtout des personnes à qui cette pratique est destinée.

En focalisant notre recherche sur des acteurs en situation, afin de pouvoir aller vers une meilleure compréhension de ces situations, nous avons tenu à produire des connaissances pour l'action, développées *dans* et *par* l'action. Ce positionnement « dans l'action » nous a permis d'appréhender « *les phénomènes humains comme des phénomènes de sens* » (Mucchielli, 1996, p. 183), et c'est en documentant ces phénomènes dans des situations très concrètes que nous avons construit les différents cas en fonction de notre problématique de recherche.

### 2.2.2. La construction de différents cas encastrés au sein de la SNCF.

Au regard de notre problématique de recherche orientée vers une étude contextualisée de la micro-RSE, nous avons décidé de construire plusieurs cas au sein de l'organisation, pour avoir matière à observer les modalités d'implémentation et de diffusion de la RSE dans des contextes organisationnels différenciés. Du point de vue empirique, notre objectif était donc d'adopter un positionnement « micro », en créant ou en maintenant une forte proximité avec les acteurs, afin de pouvoir réaliser des enquêtes approfondies, et une analyse extrêmement fine de leurs actions, de leurs perceptions et de leurs interactions.

La construction de ces cas d'étude pose nécessairement la question de ce qui fait leur nature, ce qui délimite leurs contours, et sur la base de quelles unités d'analyse internes à l'organisation (Dumez, 2013) ils se sont constitués. Or s'il est vrai que la littérature méthodologique foisonne d'analyses variées sur *ce qu'est une étude de cas*, il y a paradoxalement assez peu de choses sur *ce qu'est un cas*.

Finalement, la définition de Yin (1981) reste assez vague, et ne nous apprend pas grand-chose sur cette notion de frontière (*boundaries*) qui est censée venir délimiter un cas de façon plus ou moins précise. De plus, les frontières du cas peuvent d'ailleurs être délimitées selon des critères à la fois empiriques et théoriques, ce qui vient alimenter l'ambiguïté sur ses contours. Ainsi un cas peut être construit à partir de phénomènes très divers selon les disciplines : une entreprise ou une unité de production en gestion, un individu en psychologie, une communauté, un groupe ou un incident dans une organisation pour un sociologue, etc.

Dumez (2013) nous apporte des précisions sur *ce qu'est un cas* avec ces deux idées : un cas est une singularité susceptible d'être isolée et un cas est une structure.

Il reprend Abbott (1992) pour expliciter cette notion de singularité qui est définie par des frontières floues (« *fuzzy realities* »), et où la structure narrative des cas est exprimée sous la forme d'une « intrigue ». Il rappelle qu'il existe d'ailleurs d'autres définitions du cas qui mettent l'accent non pas sur ses frontières, mais sur son essence narrative, liée à un enjeu qu'on peut supposer et deviner au fil de l'histoire qu'il nous raconte, « *Cases are stories with a message.* » en reprenant cette énonciation de Herreid (1997, p. 92).

Cette « intrigue » qui va constituer le cas va se construire au fur et à mesure que le chercheur va rencontrer des incidents, observer des phases de changements, découvrir des phénomènes inattendus, etc., autant d'éléments qui peuvent constituer des unités de sens et d'analyse, et donc des cas. La construction du cas est donc à la fois le résultat de la démarche de l'étude de

cas, et l'un de ses résultats fondamentaux. Pour autant, l'étude de cas n'a de sens que si le cas étudié est un phénomène qui présente un intérêt scientifique (George et Bennett 2005), en apportant quelque chose d'original, de surprenant par rapport à une théorie d'arrière-plan (*orienting theory*).

Nous avons choisis trois nos cas d'étude parce qu'ils permettaient l'observation des acteurs et de leurs interactions autour de la RSE, à partir de notre orientation théorique ancrée dans le champ de la micro-RSE. L'objectif de cette étude n'est évidemment pas de montrer que ces cas choisis sont bien des cas de micro-RSE, mais plutôt de montrer en quoi ils peuvent éclairer de manière nouvelle ce champ de recherche.

Notre premier cas prend pour décor la gare de Strasbourg, une gare régionale et frontalière, fortement ancrée à un territoire qui est source de tensions et de contradictions diverses car il se trouve particulièrement impacté par d'importants phénomènes migratoires.

Ce contexte organisationnel nous a paru intéressant pour mener une étude de cas spécifique qui, remise dans un contexte plus global, permettrait de comprendre les logiques de mise en œuvre d'un enjeu de RSE portant sur la lutte contre la pauvreté, ainsi que les interactions entre les acteurs autour de cet enjeu dans un espace et dans un territoire donné. Ce cas d'étude s'est construit autour de la découverte et de l'observation au sein de cette gare, d'une pratique sociale et solidaire assez singulière de prise en charge des problématiques sociales: le « point d'accueil et solidarité ». Nous l'avons appelé le « cas pauvreté ».

Lorsque nous nous sommes intéressée à la façon dont les pratiques de RSE se diffusent dans le monde industriel des projets et des chantiers ferroviaires, nous avons mené nos observations et nos entretiens à différents niveaux de l'organisation, depuis les directions parisiennes, jusqu'au niveau local, notamment au sein de l'équipe d'ingénierie en charge du projet de modernisation de la ligne Aix-Marseille.

Cette approche nous a permis de recueillir différents points de vue des acteurs sur l'évolution et la diffusion des enjeux environnementaux de la RSE, et d'observer leur application sur le terrain. C'est autour des « passes-à-poissons », ouvrages très spécifiques visant à préserver la biodiversité des impacts négatifs du réseau ferré, que nous avons construit ce deuxième cas, nommé « cas biodiversité ».

De façon plus diffuse et plus transversale, s'est constitué un troisième et dernier cas sur la thématique de l'économie circulaire, devenue de plus en plus prégnante dans les pratiques et les discours de l'entreprise ferroviaire ces dernières années.

Un peu différent dans sa construction, et dans son approche méthodologique, ce « cas économie circulaire » s'est constitué en réunissant et en traitant sur un même plan des données diversifiées, collectées grâce aux observations et aux entretiens menés pour les deux premiers cas, mais aussi à travers les phases d'observation participante dans les niveaux stratégiques où ce sujet n'a cessé de prendre de l'ampleur au fil des années que nous avons passées dans l'entreprise.

Au regard de l'ensemble des données collectées, nous avons constaté que les objectifs d'économie circulaire trouvent des applications à tous les niveaux de l'organisation, et qu'ils déclenchent des initiatives individuelles et collectives de la part des acteurs de l'entreprise.

Comme il est impossible de circonscrire le cas dans une description exhaustive, nous avons suivi les conseils de Dumez (2013) qui préconise plutôt de déterminer ce qui va guider l'intérêt du chercheur à l'intérieur du cas, et ce qui peut jouer un rôle intégrateur « *pour faire du cas un cas* » (p.14).

Les trois cas que nous avons choisis et construits dans des contextes organisationnels très différents - la gare, les chantiers ferroviaires, les directions etc. - reflètent finalement des grandes thématiques ou des grands enjeux de RSE - la pauvreté, la biodiversité, l'économie circulaire - qui vont être traités de différentes manières par l'entreprise, ce qui va se traduire différemment dans la façon dont les acteurs vont agir et interagir autour de ces enjeux.

Ce sont ces unités d'analyse, telles qu'elles s'insèrent différemment dans l'organisation, qui ont servi à la construction de nos trois cas, ce qui revient à élaborer notre étude de cas sur un modèle « encadré » (« *embedded* ») au sens de Yin (2003), du fait d'avoir ces différentes unités d'analyse encadrées au sein du même cas unique (ici la SNCF).

Dans ce type d'étude de cas, il y a en fait deux niveaux d'analyse, le cas et ses sous-unités, ces sous-unités pouvant être étudiées séparément, ou encore être comparées, mais chacune d'elle va constituer une expérimentation à part entière (Barlatier, 2018).

**Figure 10** - Synthèse des trois cas d'étude de la thèse.

 <b>CAS PAUVRETE</b>	 <b>CAS BIODIVERSITE</b>	 <b>CAS ECONOMIE CIRCULAIRE</b>
<p>Site: Gare de Strasbourg</p> <p>Activité : service et mobilité</p> <p>Intérêt : lieu emblématique, ouvert à la société, fort ancrage territorial, dimension frontalière et européenne</p> <p>Méthode: approche ascendante</p> <p>Durée: 6 mois (juin-décembre 2017)</p> <p>Observation in situ : 9 demi-journées</p> <p>Entretiens : 18</p> <p>Phénomène émergent : le point d'accueil et solidarité</p>	<p>Sites: Chantiers ferroviaires</p> <p>Activité : ingénierie industrielle</p> <p>Intérêt : environnement fermé, culture technique, aménagement du territoire, lien parties prenantes locales</p> <p>Méthode: approche descendante</p> <p>Durée: 9 mois (novembre 2016- septembre 2017)</p> <p>Observation in situ : 3,5 jours</p> <p>Entretiens : 20</p> <p>Phénomène émergent : les « passes-à-poissons »</p>	<p>Sites: multiples</p> <p>Activité : gestion des déchets et des ressources</p> <p>Intérêt : forts enjeux stratégiques pour l'entreprise, diffusion sous diverses formes, appropriation par les acteurs</p> <p>Méthode: approche transverse à partir de l'ensemble des données (observation + entretiens + documentation)</p> <p>Entretiens concernés: 29</p> <p>Phénomène émergent : les initiatives individuelles et collectives des salariés</p>

### SECTION 3 : Les méthodes de collecte et d'analyse des données de terrain.

Une fois délimité, chaque cas d'étude a pu faire l'objet d'une enquête de terrain sur plusieurs mois, permettant d'alterner des phases d'observation plus ou moins participantes, des séances de documentation et des entretiens avec les acteurs, afin de pouvoir identifier les points de vue et les discours, mais également des visites des sites pour observer l'activité et les pratiques. Nous avons mené ce processus de récolte et d'analyse des données avec une forme d'agilité méthodique qui nous a permis de garder un esprit « ouvert » aux surprises du terrain révélées par une démarche exploratoire et abductive.

### 3.1. La collecte des données.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'étude exploratoire qui a précédé le début de la recherche a permis de tirer des premiers constats de l'état des lieux de la démarche de RSE de l'entreprise, et de tisser des liens avec les acteurs opérationnels. Cette phase préparatoire s'est avérée utile par la suite pour avoir accès à la documentation et au terrain, ainsi que pour mener les phases d'observation et les entretiens avec un panel d'acteurs très diversifié.

#### 3.1.1. Phase préparatoire.

Nous avons réalisé un travail préparatoire en amont du début de la thèse, sous le statut de praticienne, et grâce auquel il a été possible d'être au plus près de l'action, d'être intégrée et acceptée dans les réseaux, et d'avoir une position facilitant l'observation et la participation aux interactions avec les acteurs de l'entreprise.

Cette approche a permis de rencontrer une grande diversité d'acteurs internes et externes à l'entreprise, et d'observer concrètement leur perception lors d'échanges formels (par exemple lors de réunions, de groupes de travail thématiques ou de séminaires animés par la 3D, ou par échanges de courriels sur des projets ou des chantiers collectifs), mais aussi informels (par exemple avant ou après les réunions, par téléphone, ou pendant les pauses ou les déjeuners en commun lors des groupes de travail et des séminaires).

Ainsi, au cours de cette période, il nous a été facile d'identifier et d'actionner des contacts pour les besoins de nos futurs travaux de recherche. Le procédé est toujours peu ou prou le même : identifier un acteur clé au sein d'un réseau ou d'un groupe de travail thématique et opérer un rapprochement informel, par exemple pour une coopération opérationnelle sur un sujet de RSE, une relation « gagnant-gagnant » qui permet de créer un lien avec l'acteur et de faciliter les contacts futurs avec lui dans le cadre de la thèse. Par exemple, c'est lors d'une réunion appelée « comité de veille stratégique sur le management environnemental », que nous avons identifié le « référent national environnement pour les gares », et c'est lors d'un échange informel sur des questions de certification environnementale, que nous obtenons un entretien avec lui pour la thèse (E16).

Ce sont ces individus identifiés dans les collectifs pour leur engagement ou leurs actions en matière de RSE, possédant souvent une certaine influence et un réseau propre sur ces sujets, qui vont composer le panel des entretiens. L'échantillon a ainsi été constitué de façon opportuniste, selon une méthode *bottom-up* d'identification d'acteurs engagés dans les

niveaux opérationnels (chargé de projet, référent environnement de telle ou telle entité etc.), et de leurs interactions avec d'autres acteurs dans les chaînes décisionnelles ou fonctionnelles (managers, directeurs de leur département ou de leur service etc.) de l'organisation.

Avant de solliciter ces acteurs dans le cadre de la recherche, une grille d'entretien a été conçue de manière à pouvoir être adaptée selon le niveau organisationnel (direction ou production) et selon le niveau d'expertise en RSE (« sachants » ou « non sachants ») des répondants, avec des questions communes sur la perception et la connaissance de la démarche RSE de l'entreprise, ainsi que sur les pratiques associées.

Ce questionnaire adaptatif et évolutif devait permettre de pouvoir aborder la RSE sous différents angles, et éviter de « brider » les personnes interrogées selon leur perception et leur degré de connaissance sur le sujet :

- les généralités de la RSE (perception et définition du concept, connaissance des enjeux, et des normes, des dimensions politique et financière) ;
- la RSE dans leur entreprise (la politique et les engagements de la SNCF, ses parties prenantes, la gouvernance interne et les moyens associés pour l'impulsion, la diffusion et la réalisation des objectifs) ;
- la RSE dans les activités et le management (réception et intégration des objectifs de l'entreprise, leur traduction en pratiques opérationnelles et managériales, la question des moyens et des coûts, des difficultés d'application et des leviers d'innovation) ;
- l'application individuelle de la RSE (motivations intrinsèques, les pratiques et les routines professionnelles, les formes d'appropriation, la mise en application volontaire ou contrainte, les résistances ou divergences, la vision de l'entreprise).

Si c'est sur ces deux derniers points que la conduite de l'entretien devait se focaliser, le passage par des questions plus généralistes s'est avéré très utile - voire nécessaire dans certains cas - pour mettre les acteurs interrogés en confiance pendant les échanges, et pour reconstituer les parcours qui nous ont permis de dresser les portraits de certains d'entre eux (Cf Partie 3, section 1).

Cette grille d'entretien a été validée par l'encadrement de la thèse (entreprise et laboratoire), et a également pu être transmise à certains acteurs en direction afin d'avoir leur aval pour pouvoir mener ces entretiens sur leur périmètre - notamment pour accéder aux échelons opérationnels dans l'étude « descendante » menée dans le cas des chantiers ferroviaires.

### 3.1.2. *Observation participante.*

L'expression « observation participante » apparaît selon Platt (1983) vers la fin des années 1930 pour désigner une technique de recherche dans laquelle le chercheur observe une collectivité sociale dont il est lui-même membre. Cette méthode implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, où il se fait l'étudiant d'acteurs sociaux, par l'entremise d'une interaction de longue durée avec eux (De Sardan, 2001).

Si cette méthode a pu être critiquée pour le risque qu'elle présente de manquer de recul et de perdre en objectivité, l'avantage est cependant clair en termes de production de données, car en participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques.

L'observation participante permet ainsi de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. Elle implique de devenir un acteur à part entière du jeu relationnel en train de se dérouler dans l'organisation (Hatchuel, 1994), et il semble illusoire de prétendre conserver une position extérieure et totalement neutre ; il s'agit plutôt comme le suggère Friedberg (1993, p. 297) d'adopter « *une attitude agnostique et équidistante* » à l'égard des différents acteurs. Car cette stratégie d'accès au réel implique une certaine vigilance de la part du chercheur qui doit faire preuve de réflexivité, et favoriser autant que possible une prise de conscience de la « place » occupée au sein de l'organisation (Raulet-Croset, 2003). Cette faculté à prendre du recul et à décoder les jeux organisationnels, représente indubitablement une condition centrale de réussite de l'intervention (Fincham et Clark, 2002).

A ce titre, l'expérience immersive dans le cadre d'une CIFRE est un atout considérable en ce qu'elle offre un accès privilégié aux activités, aux réseaux et aux acteurs de l'organisation.

Si l'immersion des chercheurs sur le terrain a tardé à être reconnue comme un instrument légitime de connaissance, elle constitue aujourd'hui une voie reconnue en sciences de gestion, et s'avère particulièrement pertinente pour observer et théoriser certains aspects difficilement accessibles des organisations (Suquet et Rouquet, 2017).

Ici, le fait de prendre un poste dans l'entreprise et de le conserver en tant qu'observatrice, a permis d'étudier des groupes sociaux de taille réduite, et de type fermé (Abercrombie, Hill et Turner, 2000). Ce mode d'entrée sur un terrain constitue le point de départ de nombreuses recherches menées par observation participante depuis des décennies (Becker, 1985; Dalton, 1959) et certains auteurs comme Brewer (2000) ont caractérisé cette utilisation d'un rôle

existant pour engager une recherche dans un environnement familier de « participation observante » (« *observant participation* »).

Les phases d'observation participante ont été l'occasion d'assister à des réunions, des groupes de travail et des séminaires, généralement organisés et animés par la direction 3D, et qui nous ont permis d'observer les modalités descendantes de l'impulsion de la RSE, ainsi que les relations entre la direction et les acteurs opérationnels autour de ces questions. C'est aussi à ce niveau que nous avons pu rencontrer une grande diversité d'acteurs internes et externes à l'entreprise et observer les relations de la 3D avec ses parties prenantes.

Dans le cadre des études de cas, l'observation fut moins participante, mais elle s'est affinée au fur et à mesure que nous accédions aux acteurs dans leur activité quotidienne, et que notre présence prolongée sur certains sites nous a permis de susciter de plus en plus d'échanges informels avec eux.

Généralement ouverte, transparente et déclarée, cette observation participante s'est toujours effectuée en « jouant cartes sur table » c'est-à-dire en dévoilant la posture et les intentions, ne serait-ce aussi que pour se préserver de problèmes d'ordre éthique et de confidentialité. Toutefois, à certaines occasions, elle a pu revêtir une dimension plus « clandestine » sans que l'organisation ou le groupe « infiltré » ne soit prévenu et n'ait à donner son accord (Abercrombie et al., 2000). Ce fut notamment le cas au sein de très grands collectifs où il a été aisé de se fondre dans la masse (par exemple lors des séminaires), mais parfois aussi par choix stratégique au vue de certains enjeux ou acteurs en présence dans des collectifs plus restreints, ou dans des instances a priori rétives à l'analyse extérieure (Diaz, 2005).

**Tableau 6 - Synthèse des réunions en observation participante.**

Réf	Intitulé	Objectif /enjeux	Participants	Contenu	Occurrence	Dates
<b>ECONOMIE CIRCULAIRE</b>						
(R1)	Comité technique Economie circulaire (COTECH EC)	Réunir certains acteurs, experts ou référents pour suivre l'avancement des actions	Direction 3D (organisateur) + acteurs des entités opérationnelles	Discussions sur les actions, et projets en cours sur une thématique ou un objectif précis de la politique EC	3 à 4 fois / an	13/11/2018
(R2)	Comité de pilotage Economie circulaire (COFIL EC)	Réunir les référents de chaque activité pour coordonner les actions du groupe	Direction 3D (organisateur) + référents des entités opérationnelles	Point sur les plans d'action des activités et l'avancée globale des objectifs du groupe	1 à 2 fois / an	18/11/2014
(R2b)						31/03/2015
(R3)	Comité stratégique Economie circulaire (COSTRAT EC)	Bilan et perspectives de la politique EC	Direction 3D, Secrétaire général et directeurs des activités	Présentation des résultats sur la période écoulées et des actions à venir	Annuel	4/01/2017
(R4)						22/05/2018
(R5)	Groupe de travail Economie circulaire (GT EC)	Réfléchir collectivement aux objectifs et aux actions sur d'économie circulaire dans le Groupe	Direction 3D (organisateur) + Référents et/ou pilotes des actions d'EC dans les entités du GPF	Présentation des orientations et des actions phares, débats et discussions sur les objectifs et les résultats	Mensuel	« GT 5 flux » 27/01/2016
(R6)						« GT EC » 28/11/2017
(R7)						« GT TZD » 28/02/2019
(R8)	Journée Economie circulaire	Impulsion et coconstruction de la stratégie avec la communauté des acteurs RSE	Direction 3D Tous les acteurs de la communauté DD/RSE de l'entreprise	Présentation des enjeux groupe et positionnement de l'entreprise, feuille de route et création GT	Annuel	2/02/2019

Réf	Intitulé	Objectif /enjeux	Participants	Contenu	Occurrence	Dates
<b>ENVIRONNEMENT</b>						
(R9)	Comité de gestion Environnement	Assurer la cohérence des actions menées par les directions des activités et éventuellement définir des positions nationales	Direction 3D (organisateur) + Acteurs environnement des activités	Veille réglementaire, échanges sur des problématiques communes	Trimestriel	8/06/2017
(R10)	Comité de coordination Environnement		Direction 3D (organisateur) Dirigeants et/ou référents environnement des directions des activités opérationnels			15/06/2017
(R11)						12/12/2017
(R12)	Réunion des acteurs de l'Environnement Ou Séminaire environnement	Animation de la communauté des acteurs environnement niveau national, territorial et régional des 3 Epics	3D (organisateur) Acteurs, référents, des pôles, entités des différentes activités	Actualités, animations, plénière, présentations	Trimestriel	17/10/2017
(R13)						21/06/2018
(R14)						16/10/2018
(R15)	Comité technique Eau (COTECH Eau)	Réunir les acteurs référents et coordonner les actions de l'entreprise sur la politique eau	3D (organisateur) + Référents des activités	Présentation des enjeux et des actions par les activités, orientations Groupe par la 3D	Trimestriel	18/10/2016
(R15b)						28/09/2017
R16	Comité stratégique Environnement	Fusion des comités gestion et de coordination + comité de veille	3D (organisateur) + Acteurs membres du comité de gestion et du comité de coordination	Réunir les activités autour des enjeux d'environnement, info descendante globale et présentations ascendantes des activités sur les démarches en cours.	2 fois/ an	2/10/2018
R17	Groupe de travail Biodiversité (GT Biodiv)	Co-construction des objectifs et des actions sur les thématiques de biodiversité dans le Groupe	3D (organisateur) + Référents et/ou pilotes des actions en matière de biodiversité	Présentation des orientations et des actions phares, débats et discussions sur les objectifs et les résultats	2 à 3 fois/an	9/10/2018

DD/RSE						
R18	Réunion d'équipe 3D	Réunion de tous les membres de l'équipe de la direction 3D	Directrice 3D + équipe 3D	Actualités et suivi des projets et chantiers de chacun des membres dans sa thématique	Mensuelle	19/11/2018
R19	Convention annuelle de la communauté DD	Réunion et animation des acteurs du DD dans les 3 EPICS du GPF	Direction 3D (organisateur) + Acteurs, référents, pilotes, dirigeants de pôles ou de département DD des entités	Plénière pilotage et objectifs globaux, présentations internes et externes, ateliers en commun, tables rondes	Annuelle	Journée DD 30/11/2017 sur l'innovation durable
R20	Cluster Développement durable « Cluster DD » Réunion plénière	Réunir et animer les experts synapses de l'entreprise, stimuler recherche et innovation sur ces sujets	Acteurs considérés comme les experts en DD/RSE au sein de l'entreprise (« experts synapses »)	Animation de la communauté DD, présentation des GT, travail en commun sur des sujets d'innovation	Annuelle	6/12/2016 (relance du cluster)
R21						13/06/2017 (saison 2017, épisode 1, comment inclure les enjeux dans les pratiques ?)
R22						3/07/2018
R23						29/01/2019 (E2C)
R24	Autres	Préparation du Directoire RSE	Principaux acteurs de la communauté RSE	Réfléchir collectivement aux sujets RSE prioritaires pour l'entreprise pour présentation au COMEX	Exceptionnelle	26/07/2017
R25		Réunion brainstorming « Semaine Européenne du Développement Durable »	Principaux acteurs de la communauté RSE	Réfléchir collectivement à l'organisation de la semaine DD dans l'entreprise	Exceptionnelle	14/02/2019
R26		Réunion brainstorming « Semaine Vive le train »	Principaux acteurs de la communauté RSE	Réfléchir collectivement à l'organisation de la semaine Vive le train (accueil du public dans les coulisses de l'entreprise) sous l'angle RSE	Exceptionnelle	18/04/2019

### 3.1.3. Conduite des entretiens.

La conduite des entretiens a débuté au cours de la première année de recherche.

Comme l'accès aux acteurs de la direction 3D était grandement facilité du fait de lui être rattachée, nous avons décidé de commencer par les entretiens qui permettraient de construire les cas d'étude, avant de remonter vers les niveaux stratégiques. L'idée était de pouvoir mener les entretiens des acteurs de la 3D dans un second temps, en tenant compte des observations et des perceptions relevées auprès des acteurs des niveaux opérationnels.

Les premières phases d'entretiens se sont donc déroulées dans des échelons locaux, éloignés des noyaux stratégiques de l'organisation, avec cet objectif de réussir à s'approcher au plus près des acteurs de terrain et de leurs pratiques de RSE.

Les premiers entretiens ont été menés à l'été 2017, en gare de Strasbourg<sup>72</sup>, lors de deux visites successives en juin et en juillet. Puis ce sont les équipes de la Direction RSE de SNCF Réseau<sup>73</sup> qui ont été interrogées dans le cadre de l'étude descendante qui était prévue pour le cas industriel, mais qui a finalement été bloquée rapidement, ce qui explique que finalement, les entretiens au sein de la direction 3D ont été réalisés plus tôt que prévu, afin de mettre à profit le temps imparti et l'accessibilité de ces acteurs.<sup>74</sup>

Par la suite, les entretiens ont été réalisés de façon régulière, en « pas japonais », c'est-à-dire en suivant les opportunités s'offrant à nous tout au long du déroulement du terrain.

La majorité de ces entretiens se sont déroulés en bilatéral - en présentiel ou à distance - avec l'acteur concerné, mais certains ont pu être réalisés collectivement lors de réunions d'équipe (voir par exemple E20 et E35 dans le tableau 7 ci-dessous) ou encore lorsque certains acteurs se faisaient accompagner pour répondre à nos questions (notamment E36 et E48).

Quelques entretiens (notamment en gare, par exemple E25) ont été effectués « en mouvance » c'est-à-dire en suivant l'acteur ou les acteurs dans une visite ou une activité sur site sous forme de « *commented walk* » (Raulet-Croset et Borzeix, 2014), technique qui permet d'étudier l'action dans son contexte en utilisant le corps du chercheur comme principal outil de conception de la recherche (Warren, 2008).

---

<sup>72</sup> Lors de deux visites successives à Strasbourg en juin et en juillet 2017

<sup>73</sup> Entretiens référencés (E5), (E11) et (E12) dans le tableau ci-dessous.

<sup>74</sup> Entretiens référencés (E7) (E9), (E10) et (E14) dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 7 – Tableau des entretiens.**

N°	Réf (E)	Date	Acteur/actrice interrogé(e)	Cas	Durée	Pages
1	(E1)	19/06/2017	Directrice de gare (Strasbourg)	Pauvreté / EC	43'	4
2	(E2)	20/06/2017	Référente du point d'accueil solidarité	Pauvreté	50'	6
3	(E3)	10/07/2017	Correspondant local environnement en gare	Biodiversité / EC	1'31	12
4	(E4)	10/07/2017	Adjoint commercial en gare	Pauvreté	1'35	10
5	(E5)	18/07/2017	Directeur de la direction EDD du réseau	Biodiversité / EC	1'10	4
6	(E6)	20/07/2017	Directeur Energie	Transverse / EC	1'11	8
7	(E7)	24/07/2017	Directeur de la 3D	Transverse / EC	1'05	9
8	(E8)	23/08/2017	Responsable environnement des gares	Biodiversité / EC	1'30	11
9	(E9)	21/09/2017	Responsable environnement à la direction 3D	Biodiversité / EC	56'	6
10	(E10)	21/09/2017	Chef du pôle RSE à la direction 3D	Transverse / EC	1'05	9
11	(E11)	22/09/2017	Animatrice RSE à la direction EDD	Biodiversité / EC	41'	7
12	(E12)	22/09/2017	Adjointe à la direction EDD	Biodiversité	50'	10
13	(E13)	5/10/2017	Référente Eau et Sols à la direction 3D	Biodiversité	55'	8
14	(E14)	16/10/2017	Responsable Engagement Sociétal à la direction 3D	Pauvreté	43'	8
15	(E15)	8/11/2017	Directeur Régional	Pauvreté	50'	5
16	(E16)	22/11/2017	Responsable Environnement des gares	Pauvreté / EC	1'15	11
17	(E17)	23/11/2017	Responsable Engagement sociétal des gares	Pauvreté	50'	8
18	(E18)	4/12/2017	Correspondante régionale des questions sociales	Pauvreté / EC	2'04	20
19	(E19)	4/12/2017	Responsable de l'escale en gare	Pauvreté / EC	1'20	12
20	(E20)	6/12/2017	Equipe du point d'accueil solidarité	Pauvreté	1'03	10
21	(E21)	8/12/2017	Directeur d'établissement	Pauvreté	55'	6
22	(E22)	12/12/2017	Référent ecocitoyenneté à la direction 3D	Transverse / EC	53'	7
23	(E23)	12/12/2017	Directeur de gare	Pauvreté / EC	1'05	8
24	(E24)	19/12/2017	Référent économie circulaire&déchets de la direction 3D	EC	58'	9
25	(E25)	21/12/2017	Correspondant locale environnement en gare	Pauvreté / EC	1'35	12
26	(E26)	8/01/2018	Référente des questions sociales dans les gares	Pauvreté	1'32	16
27	(E27)	11/06/2018	Référente management environnement à la direction 3D	Transverse	40'	6
28	(E28)	14/06/2018	Chef de travaux	Biodiversité / EC	1'01	11
29	(E29)	14/06/2018	Acheteur Projet	Biodiversité	40'	6
30	(E30)	15/06/2018	Chef de lot, spécialiste en passes à poissons	Biodiversité / EC	1'09	12
31	(E31)	15/06/2018	Agent d'études environnementales	Biodiversité / EC	1'01	9
32	(E32)	28/06/2018	Coordinateur projets régionaux à la direction technique	Biodiversité / EC	1'09	9
33	(E33)	12/07/2018	Chef de projet écoconception à la direction technique	Biodiversité	1'23	14
34	(E34)	31/07/2018	Cheffe de Département DD à la direction technique	Biodiversité / EC	1'27	17
35	(E35)	27/09/2018	Equipe du département tractions électriques	Biodiversité / EC	1'15	8
36	(E36)	27/09/2018	Equipe du département DD de la direction technique	Biodiversité	1'05	8
37	(E37)	3/10/2018	Cheffe de pôle Achats Responsables	EC	59'	7
38	(E38)	9/10/2018	Chef Département DD à la direction technique	Biodiversité / EC	1'32	15
39	(E39)	15/10/2018	Conseillère Achat RSE	Transverse/EC	51'	10
40	(E40)	15/10/2018	Référent Economie circulaire, direction technique	EC	55'	10
41	(E41)	23/10/2018	Directeur général adjoint (top management)	Transverse	31'	6
42	(E42)	30/10/2018	Référente biodiversité à la direction 3D	Biodiversité	1'21	12
43	(E43)	30/10/2018	Référente management environnement à la direction 3D	Transverse	39'	6
44	(E44)	12/11/2018	Correspondant régional environnement	Biodiversité	53'	7
45	(E45)	27/11/2018	Directeur projet FRET	Transverse	54'	10
46	(E46)	13/12/2018	Secrétaire générale TER	Pauvreté	1'20	8
47	(E47)	18/12/2018	Fondation SNCF	Pauvreté	35'	5
48	(E48)	18/12/2018	Deux agents de la direction des gares	Pauvreté/ EC	1'04	2
49	(E49)	6/03/2019	Chef du Département Communication à la direction 3D	Transverse / EC	50'	9
50	(E50)	7/05/2019	Directeur Général à la direction technique	Biodiversité / EC	53'	6

En tout, c'est une cinquantaine d'entretiens qui ont été réalisés auprès d'acteurs rattachés à des entités et des niveaux organisationnels (fonctionnel ou hiérarchique) très divers, la plupart à la direction 3D, dans les divisions environnement et les équipes RSE, mais aussi d'autres acteurs situés dans les activités opérationnelles de l'entreprise, au sein des directions techniques de l'ingénierie, dans les équipes projet ou encore dans les gares. Si le nombre d'entretiens réalisés peut paraître peu représentatif d'une entreprise de cette taille, ils ont le mérite de constituer un panel d'acteurs rigoureusement sélectionnés, non seulement pour les récits d'expérience de la RSE qu'ils avaient à offrir, mais aussi pour les interconnexions qu'ils avaient entre eux au sein de l'organisation.

Les cas « biodiversité » et « pauvreté » se sont construits sur la base d'une vingtaine d'entretiens chacun. Le cas « économie circulaire » s'est constitué de façon transversale, sur la base d'une trentaine d'entretiens qu'ils soient affiliés ou non aux deux autres cas.

Chaque entretien d'une durée moyenne d'une heure, a fait l'objet d'un enregistrement audio (durée totale d'écoute de 3192 minutes, soit environ 53 heures) et d'une retranscription écrite (soit environ 450 pages) visant à en permettre une exploitation thématique.

#### *3.1.4. Documentation.*

Afin de compléter les observations et enrichir les entretiens, nous avons pu accéder à des archives et des documentations internes recueillies auprès des acteurs interviewés, ou d'autres acteurs rencontrés lors des périodes d'observation participante ; d'autres sources documentaires en libre accès au sein du groupe (communications, journaux internes, supports de présentation etc.) ont également été collectées dans les bases de données de l'entreprise.

- Les rapports RSE annuels : une version numérique de ces *reporting* extra financiers a été récupérée auprès des acteurs et des plateformes d'échanges en ligne de la 3D, le plus ancien datant de 2011, le plus récent étant le dernier publié pour l'année 2018.

- Les documents stratégiques du groupe formalisés et diffusés par la 3D, notamment les politiques et stratégies, les feuilles de route et les documents d'engagement (orientations climat et environnement, politique de l'eau, stratégie économie circulaire, plan papier, bilan carbone du groupe etc.)

- Les supports de communication internes sur les sujets de RSE, généralement diffusés par la 3D ou le Secrétariat général ou encore la Fondation SNCF (par exemple la « Lettre de la RSE », les documents de sensibilisation au développement durable, les « écogestes », les

challenges et enquêtes auprès des salariés, les évènements annuels type « Semaine du DD », les *mementos*, *éditos*, déclarations présidentielles, etc.)

- Les supports de travail des instances et des réseaux RSE de l'entreprise (programmes et compte-rendus des réunions, feuilles de route et retours d'expérience des groupes de travail, des ateliers thématiques, du cluster DD ou des séminaires etc.)

- Les documents RSE propres à SNCF Réseau (politique développement durable de l'EPIC, ses enjeux et engagements, ses rapports annuels et autres communications internes)

- Les documents opérationnels collectés au sein des activités et sur les sites visités pour les études de cas (étude d'impact des chantiers, documents de présentation des projets, feuilles de route et échéanciers des objectifs, plan d'actions, documents de communication ou de sensibilisation, etc.)

- Des documents d'archive retraçant l'histoire de l'engagement de la SNCF (notamment en matière environnementale)

- D'autres supports de communication externe (publication des chiffres annuels du groupe, conférences de presse, projet groupe, raison d'être de l'entreprise, etc.)

- Des documents fonctionnels (organigrammes, référentiels, budgets, etc.)

- Des photographies prises sur les différents terrains de la thèse (en gare et sur les chantiers), mais également dans les niveaux stratégiques lors de certains évènements ou réunions.

### *3.2. Le traitement des données.*

Avec une approche diversifiée pour ne pas dire éclectique, le traitement du matériau empirique a fait appel à différentes méthodes d'analyse des données, un choix guidé par une intention de recherche mobilisée sur la compréhension des phénomènes, plus que sur leur explication théorique.

#### *3.2.1. Les méthodes d'analyse utilisées.*

La conceptualisation des données est une étape clé de l'analyse qui passe par un ensemble de réflexions : découvrir des données, faire émerger des questions, essayer de les interpréter, et trouver des réponses provisoires aux relations qu'elles peuvent avoir entre elles.

Comme le soulignent Miles et Huberman (1994) « *Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d' « heureuses trouvailles » et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux.* » (p 11).

La recherche qualitative a pour avantage qu'elle « *permet de véhiculer les expériences relatées à l'aide de mots, sous forme de citation, d'anecdotes d'une histoire racontée qui prennent instantanément une dimension concrète, aisément compréhensible, communicable et facile à mémoriser.* » (Voynnet Fourboul, 2012, p.71).

Pour Savoie-Zajc (2000), sa valeur repose en grande partie sur la capacité du chercheur à donner un sens aux données, afin d'aller « au-delà » de ce que les données brutes disent *a priori* (Denzin et Lincoln, 2005).

Parce qu'il s'agit finalement d'une forme de dialogue interne par lequel le chercheur ou la chercheuse confronte et enregistre ses propres réactions face au matériau, il existe une très grande variété de techniques d'analyse des données qualitatives, et les tentatives de classification se sont heurtées à leur hétérogénéité et à leur caractère évolutif.

Ainsi, la démarche qualitative a longtemps été vue comme « une sorte d'impressionnisme méthodologique » (Dumez et Ayache, 2011), guidé par la subjectivité éclairée du chercheur.

C'est d'ailleurs pour éviter cette situation peu rigoureuse – et donc peu scientifique - que s'est imposée l'idée d'une nécessité de « coder » le matériau empirique, notamment avec le développement de la théorisation ancrée due à Glaser et Strauss (1967), qui implique de faire émerger des catégories conceptuelles à partir du cas analysé.

Nous nous sommes sentie proches de cette méthode de recherche qui autorise une « suspension temporaire du jugement théorique » pendant l'immersion sur le terrain, pour reprendre l'expression de Guillemette, (2006, 2009). Ce sont les singularités qui vont nourrir la démarche d'investigation, dans un va-et-vient entre exploration et construction théorique, à partir des aspects imprévus qui retiennent l'attention du chercheur, et qu'il serait impossible de faire ressortir avec des catégories d'analyse prédéfinies (Woods et al., 2002).

Ici l'activité de théorisation ne vise pas tant à produire une théorie au sens de modèle, mais plutôt une compréhension nouvelle de certains phénomènes, désignant « *à la fois le processus et le résultat, tout en indiquant que le résultat lui-même n'est pas une fin mais plutôt l'état*

*dans lequel se trouve, à un moment donné, une construction théorique donnée.* » (Paillé, 1996, p. 184). Parce qu'elle a un ancrage très fort aux données de terrain, notamment celles qui peuvent être recueillies par recherche-action ou observation participante, Dumez affirme qu'elle est « *assez naturellement adaptée à l'analyse des micro-interactions entre personnes, par exemple dans les organisations* » (2004, p.142).

Notons ici que Strauss et Glaser s'inscrivaient dans la tradition de l'interactionnisme symbolique aux côtés de Becker, avec qui ils partageaient certains principes analytiques permettant de se centrer sur les processus par lesquels les phénomènes se réalisent, de rendre compte du point de vue des acteurs concernés, dans un souci constant de s'assurer de la validité des données recueillies, qu'elles proviennent des histoires de vie, des entretiens de recherche ou de l'observation *in situ* (Becker, 2004 ; Woods, 1992).

Pour arriver à extraire le sens des données, Thomas (2006) préconise une analyse inductive générale permettant de réduire les données brutes et d'en faire émerger des « catégories » grâce à des procédures systématiques de traitement guidées par les objectifs de recherche.

Ce travail de « codage » n'a pas été si simple à appréhender, notamment d'un point de vue méthodologique, avec cette crainte de dénaturer le matériau brut tout en redoutant le fameux risque de circularité que Dumez ne cesse de nous rappeler : « *Il est dangereux de vouloir rendre rigoureux le codage : généralement, quand on essaie de le faire, on accroît le risque de circularité qui consiste à croire qu'on a validé le modèle théorique sur le matériau, alors qu'on a formaté le matériau par le codage pour qu'il ne fasse que refléter le modèle théorique.* » (Dumez, 2011, p.44).

Comme nous le rappelle Allard-Poesi, « *Le codage devient ainsi une construction précaire dépendant de l'inventivité du chercheur, une forme de bricolage qui, en tant que telle, peut être envisagée plus sereinement et librement* » (2003, p. 288).

Finalement, il faut accepter que le codage n'est qu'un mode d'interprétation possible parmi tant d'autres dans le travail d'analyse, et qu'il comporte toujours une part de fragilité, en échange d'un espace de liberté et de créativité qui nous a permis de moduler différents outils d'analyse (codage, monographies, mémos ou récits), afin de pouvoir faire les véritables découvertes à partir de notre matériau.

Nous avons utilisé ces différents leviers méthodologiques au gré des « aller-retours » entre les données recueillies et nos interprétations successives, avec cette vision de la méthode qualitative comme une « *succession d'opérations et de manipulations techniques et*

*intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes.* » (Mucchielli, 1996, p. 182).

Avec le recul, la triangulation des données aurait sans doute pu gagner en précision, car ces différents outils d'analyse ont été utilisés pour compléter un manque, plus que pour confirmer ou valider d'autres données.

### *3.2.2. De l'utilisation partielle d'un « codage-bricolage ».*

Ce sont principalement les données collectées grâce aux entretiens qui ont fait l'objet de différentes tentatives de codage qui, loin d'être toutes fructueuses, ont eu chaque fois l'intérêt d'éclairer ou de révéler des éléments empiriques, et d'affiner le cadre théorique.

Bien qu'elle ait été menée avec une unique grille d'entretien, la démarche opportuniste par laquelle les acteurs ont été interrogés a eu pour effet d'aboutir à un matériau très hétérogène : des interlocuteurs très divers par leur fonction et par leur positionnement dans l'entreprise, certains acteurs interrogés dans les directions, d'autres sur le terrain, des entretiens menés spécifiquement dans le cadre de la construction des cas, d'autres plus transverses, etc..

Pour aborder cet ensemble très hétérogène et un peu vertigineux, nous avons d'abord adopté une attitude inductive pour donner du sens aux données brutes (Blais et Martineau, 2006), en essayant d'ignorer la revue de littérature afin de faire émerger les concepts à l'abri de tout risque de circularité (Dumez, 2013).

Pour ce faire, nous avons réalisé un codage assez intuitif, façon théorie enracinée, sur une partie des entretiens (environ la moitié), dans l'idée de faire apparaître des catégories, ou du moins des thèmes pertinents. Les résultats de cette première phase de codage ont été assez décevants, avec des catégories certes intéressantes, mais à la fois trop larges et trop diverses, laissant une impression d'évidence, voire de banalité.

Cette première tentative nous a quand même permis de nous saisir partiellement de ce matériau, et de lui donner du sens par rapport à notre problématique de recherche.

Elle nous a offert une vision globale des données et des thématiques, avec un premier aperçu de la diversité des formes et des pratiques de RSE, ainsi que les différentes logiques à l'œuvre autour de ces enjeux, que ce soit dans l'entreprise (descendante, émergente, transversale, commerciale, identitaire, innovante etc.), ou à l'extérieur de ses murs (influence des contextes socio-économiques locaux, des politiques, des territoires, les influences des parties prenantes en termes d'alliances, d'image, de réputation etc.).

En nous révélant les enjeux globaux, les intérêts et les influences des parties prenantes, les dynamiques de l'entreprise ainsi que les freins organisationnels, cette analyse nous a principalement révélé des éléments de contextualisation de la démarche de RSE.

Nous avons ensuite adopté une attitude plus déductive comme le préconise Strauss et Corbin (1990), considérant la possibilité de mobiliser tout ou partie de notre revue de littérature, en interrogeant le matériau à partir de différents thèmes se rapportant à des concepts ou des approches théoriques.

Sans pour autant chercher à nous inspirer de modèles préconçus, nous avons choisi de focaliser notre attention sur les différents niveaux de décision et d'action de la RSE, et plus précisément aux dynamiques et aux interactions pouvant exister entre les niveaux micro et macro, avec l'objectif d'identifier toutes les facettes possibles de ce thème dans le matériau.

Cela nous a permis d'identifier des aspects de la perception et de la construction individuelle de la RSE par les acteurs engagés dans la démarche (traits de personnalité, parcours personnels et professionnels, motivations et facteurs d'influence etc.) de part et d'autre du « plafond de verre » (dans les directions et sur le terrain).

Par exemple, les entretiens avec les acteurs des directions révèlent des codes donnant une vision plutôt collective de la démarche de RSE, avec par exemple l'influence du politique et de la loi, le poids des arguments économiques, l'importance de fédérer les acteurs, d'encourager l'innovation, d'adapter les discours, mais aussi le sentiment de découragement, de découplage entre discours et réalité, l'inquiétude sur l'avenir de la RSE dans l'entreprise, et le manque d'interaction et de coopération avec les acteurs du terrain

Exemple de verbatim d'un acteur de la direction :

*« On n'agrège pas toutes ces briques pour montrer que c'est une politique d'ensemble, les politiques sont très éparses, et pas assez connectées les unes avec les autres pour montrer la cohérence d'ensemble de cette politique, et je trouve que c'est vraiment dommage. » (E42)*

Chez les acteurs du terrain, on trouve des codes beaucoup plus axés sur l'individu, ses besoins et ses motivations, par exemple le besoin de liberté, de faire ses preuves, de tisser des liens, mais aussi le niveau de sensibilité des agents et des managers, le manque de ressources, de formation, de temps, l'importance du local, la quête de sens ou encore la fierté d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs de service public.

Exemple de verbatim d'un acteur de terrain :

*« Et puis moi aussi à titre perso sur des chantiers rencontrer des gens comme ça c'est super, parce que justement ça te sort de ton quotidien aussi, quand tu veux pas faire la même chose toute ta vie, même si sur le papier c'est la même chose, ben tu rencontres des gens différents, des services différents, tu vois un peu comment ils fonctionnent, perso c'est super, ben voilà moi ça me fait rien gagner de plus à la fin du mois mais moi je me dis le jour où j'arrive au boulot le matin où j'ai pas envie d'y aller parce que ça me dégoûte, c'est pas bon quoi ! »*  
(E30)

Ce travail de codage sous le thème des liens entre les différents niveaux de décision et d'action de la RSE, nous a permis de mettre à jour des actions ou des événements établissant la « connexion » entre les niveaux micro et macro, la plupart dans une dynamique descendante (du macro vers le micro), et d'autres plutôt dans une dynamique ascendante (du micro vers macro).

Cela nous a permis de nous représenter des sortes de mécanismes ou de procédés utilisés par les acteurs pour générer ces interactions *bottom-up*, comme par exemple la mobilisation de certains outils ou de réseaux internes, mais aussi et surtout l'impulsion donnée par des initiatives individuelles ou collectives, portées par certains acteurs de l'entreprise que nous avons appelés « acteurs intermédiaires » ou « médians », du fait qu'ils semblent servir de relai ou de « vase communicant » dans le cheminement de la diffusion de la RSE.

C'est en focalisant ensuite notre attention sur ces différents acteurs singuliers par la portée de leur engagement et de leurs actions, pouvant avoir des impacts dans différents domaines, et à différents niveaux de l'organisation, que nous avons pu retracer en détail le parcours de certains d'entre eux sous la forme de « récits de vie », et plus précisément de « récits d'expérience » professionnelle autour de la RSE.

Cela rejoint les conseils donnés par Langley (1999) qui propose notamment une stratégie d'analyse qui fait penser aux récits descriptifs des ethnographes, en s'appuyant sur la construction de récits détaillés à partir des données, afin de leur donner de la précision.

Ce cheminement codage inductif – codage déductif – récits témoigne de notre approche très intuitive de cette méthode, une sorte de « codage-bricolage » pour reprendre l'expression utilisée par Véronique Steyer (2011), qui fait écho à la métaphore du bricolage évoquée en matière de codage des données par Allard-Poesi (2003) ou encore Ayache & Dumez (2011).

**Figure 11 : Extrait du codage sur les interactions micro-macro**

	A	B	C	D
1	Entretien	Verbatim	Mécanisme ou action	Relation
2	45	"y'a des sujets pour lesquels on a investi beaucoup d'énergie ces	Démarche excellence opérationnelle	Macro to micro
3	39	"tu vois Sophie quand on l'a rencontrée, elle disait moi j'ai l'i	Direction 3D à la rencontre des équipes	Macro to micro
4	37	"on a monté une chaîne sur les achats responsables, on a fai	Création chaîne youtube (témoignage)	Macro to micro
5	35	"Y'avait cette volonté initialement, au moment du montage	Co-construction feuille de route opérationnelle (questionnaire)	Macro to micro
6	34	j'ai écrit une fois au président - c'était un autre président -	Solliciter la présidence (mail)	Micro to macro
7	34	"Et un coup on a été voir le président... donc moi j'avais dit,	Solliciter la présidence (rdv)	Micro to macro
8	34	"ils avaient choisi des gens pour discuter, des groupes de tra	Participer à une concertation en interne	Micro to macro
9	34	"moi j'ai lancé un serious game avec la LPO là, sur la sensibilisatio	Aller tester sur le terrain (serious game)	Micro to macro
10	40	"on a développé un logiciel qui permet d'aller de la chaîne d'	Mise en place d'un outil de suivi sur le terrain	Macro to micro
11	8	"Donc moi gentiment, si tu veux, j'essaie de distiller la bonne	Aller voir les acteurs de terrain et valoriser leurs actions	Macro to micro
12	33	"pour réussir ça, il faut être des diplomates, il faut connaître	Avoir un dirigeant issu de l'opérationnel	Micro to macro
13	30	"On a une autre passe à poissons qui va sortir, en création l'	Aller à Paris (innovation)	Micro to macro
14	44	"on lui a dit de la même manière, mais vous avez pas besoin	Proposer des objectifs environnementaux	Micro to macro
15	14	"Ca prend plus de temps... mais par contre ça a une force de	Economie sociale et solidaire (méthodologie)	Macro to micro
16	41	"Vous avez eu le projet du Groupe ? Parce que je vais vous en	Projet d'entreprise (sondage des salariés)	Macro to micro
17	41	"Alors la raison d'être est vraiment un élément puissant si o	Raison d'être d'entreprise	Macro to micro
18	43	"et par exemple l'intervention de Sophie Chambon, y'avait de	Temps d'échanges avec la directrice DD	Macro to micro
19	5	Je vais te donner un exemple qui marche bien : les chantiers	Chantiers d'insertion	Macro to micro

(Une précision ici : toutes les tentatives de codage sur N'Vivo ont terminé sous Excel, parce que cela permettait de déplacer et de comparer plus facilement les verbatim, là où N'Vivo obligeait à les « étiqueter » un peu rapidement, rendant l'analyse moins dynamique).

### 3.2.3. Les portraits d'acteurs, des récits d'expérience.

Dans l'organisation comme dans n'importe quel système social, les acteurs se situent les uns par rapport aux autres dans des positions différentes qui sont le reflet de statuts et de rôles formels ou informels, d'intérêts et de ressources pour l'action, mais aussi de relations d'alliances et d'oppositions. Ils sont donc les porteurs de différentes visions et expériences que nous avons tenté de reconstituer à travers des portraits d'acteurs (voir Chapitre 6, section 1), permettant de reconstituer leurs vécus et leurs parcours, les relations et les faits marquants qui ont forgé leur construction individuelle de la RSE.

Cette méthode peut faire penser à celle des récits de vie qui, comme le définit Bertaux (1997, 2005) est mobilisée « dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue » (1997, p. 6). Wacheux (1996) vient préciser que le récit de vie est « un discours provoqué par le chercheur », de la bouche d'un acteur « qui reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne » (p. 127).

Bien que le caractère fictionnel du récit de vie soit reconnu, il n'en constitue pas moins une reproduction fiable de l'action (Ricoeur, 1983, 1990), car si les sujets peuvent modifier leur

interprétation des événements vécus ou des explications qu'ils en donnent, les faits qui structurent ces événements restent les mêmes (Bertaux, 2003).

Fondamentalement subjective, cette méthode est considérée comme un bon outil pour décrire les particularités d'un sujet (Passeron, 1990), car elle permet au chercheur de procéder à une reconstruction de la réalité par l'analyse de données fortement ancrées dans les perceptions des individus (Burrick, 2010).

Pour autant, parce qu'ils traduisent des représentations sociales et expriment le vécu des temporalités individuelles et collectives (Boutinet, 2004), les récits de vie ne peuvent être déconnectés des temporalités institutionnelles. Ainsi que l'explique Roquet (2010), parce qu'elles vont traduire dans le champ des expériences quotidiennes, le vécu de temporalités intégrant des processus de stabilisation ou de changement, cette méthode va permettre au « micro » de réinterroger le « méso » ou le « macro ».

D'ailleurs, historiquement, ce sont les sociologues de l'Ecole de Chicago qui vont commencer à utiliser le récit de vie pour expliquer des changements sociopolitiques, à partir de l'expérience vécue et racontée par les acteurs concernés (Bernard, 2014).

C'est ainsi que la technique du récit de vie va s'inscrire dans l'analyse des « *sciences des raisonnements et savoirs pratiques que mettent en œuvre les acteurs sociaux dans leur vie quotidienne* » (Dortier, 2004, p. 217).

Cette démarche qualitative se trouve donc particulièrement adaptée aux objets de recherche concernant des enjeux individuels, sociaux ou encore culturels et sociétaux (De Villers, 2006).

Malgré ces nombreux atouts, la méthode du récit de vie reste assez peu utilisée en sciences de gestion, alors qu'elle peut vraisemblablement y trouver une large variété d'usages, en ouvrant des voies intéressantes à la fois pour le chercheur et pour le praticien dans le champ professionnel (Niewiadomski & Villers (de), 2006; Pineau & Le Grand, 2002).

Par exemple Bertaux (2005) ou encore Sanséau (2005) lui ont trouvé un intérêt tout particulier dans la gestion des ressources humaines, comme instrument d'observation de l'expérience et du comportement des salariés, parce qu'il va permettre à l'individu de raconter son expérience d'une situation vécue en lien avec son travail.

Cela fait dire à certains que les récits de vie donnent accès à des « récits d'expérience professionnelle », telle qu'elle est vécue par les acteurs de l'entreprise, notamment dans un contexte de changement (Joyeau, Robert-Demontrond et Schmidt 2010).

Astier (1999) définit le récit d'expérience comme « *un discours produit dans une situation de communication définie à propos d'une situation de référence qui est, dans ce cas, une situation de travail.* » (p.96).

Pour Beaujouan et Daniellou (2012), le récit d'expérience professionnelle ou récit professionnel, est l'interprétation d'un récit de vie sous les portraits d'expériences ou de praticiens. Il se caractérise notamment par la présence récurrente d'un protagoniste principal à chaque étape du récit, son implication de praticien dans un contexte de travail, et la succession d'actions intentionnelles temporellement ordonnées en vue d'atteindre un but professionnel.

Nous trouvons des précisions intéressantes chez Bourion (2006) qui s'est appuyé sur les récits de vie pour mener ses travaux dans le champ du comportement organisationnel, en collectant notamment plus de 800 récits d'expériences professionnelles. Il remarque que l'acteur interrogé va être amené partager son expérience en décrivant des faits, des actes et des relations, mais qu'il va aussi mobiliser des affects quand il va donner le « *feed back* » de cette expérience, c'est-à-dire ce qu'il a en tiré, et en quoi elle l'a changé personnellement et professionnellement. Le fait que les acteurs choisissent généralement des configurations professionnelles qui les ont marqués, et qui sont susceptibles d'avoir eu une incidence sur leur vie privée, explique selon lui la présence dans leurs récits de données personnelles, culturelles, familiales ou éthiques qui interfèrent avec le domaine professionnel. « *Chaque récit d'expérience permet d'identifier la « croyance » ou la « posture » qui a soutenu l'action engagée et qui a mené à l'échec ou à des écarts par rapport aux normes* » (p.126).

Ainsi, les récits d'expérience des acteurs de l'entreprise peuvent constituer un canal d'informations très fructueux pour mener une recherche en sciences de gestion.

Après avoir identifié l'échantillon des sujets à interroger, nous avons effectué des démarches de contact afin de pouvoir échanger avec eux, soit de façon informelle, soit dans le cadre d'un entretien enregistré et retranscrit. Lorsqu'ils ont été possibles, les entretiens ont permis de reconstituer l'histoire de ces acteurs dans l'entreprise, leurs caractéristiques professionnelles et personnelles, leur perception de la RSE, les facteurs les ayant amenés à s'impliquer, et les actions qu'ils ont pu mener individuellement ou collectivement dans ce domaine.

Il a pu nous arriver de recontacter ces acteurs *a posteriori* et de façon informelle, afin de recueillir des éléments ou des faits manquants à cette reconstitution, dans une posture de semi-directivité qui nous a permis de recueillir les données composant « un canevas » (Legrand, 1993). Ces récits professionnels ont constitué une technique de recueil de données,

dont les portraits sont la forme littéraire du travail d'analyse, qui nous a permis de cerner les particularités de ces acteurs engagés dans la RSE, et certaines similitudes entre eux en termes de personnalité, de perceptions et de motivations.

#### *3.2.4. La grille d'analyse théorique sur les déterminants individuels de la RSE.*

A partir du portrait de ces acteurs, nous avons pu identifier certaines motivations qui viennent guider leur engagement et leurs initiatives dans le domaine de la RSE.

Par exemple, certains semblent animés par un goût du challenge et par la liberté d'agir qu'ils vont pouvoir trouver en se lançant dans ces initiatives.

D'autres disent s'engager dans la RSE par fierté et par amour pour leur entreprise, dans l'idée de la rendre plus vertueuse et de renforcer leur sentiment d'appartenance.

Tous évoquent des motivations que nous qualifions de « morales » comme moteur de leur engagement et de leur action dans la démarche de RSE, notamment le besoin de trouver du sens et des valeurs dans leur travail au quotidien.

Ainsi révélés, ces fondements individuels de l'action et de l'engagement nous ont amenée à nous interroger sur l'existence de motivations communes aux acteurs de cette organisation, qui peuvent être influencés par les particularismes culturels et moraux qui la caractérisent en tant qu'entreprise publique ancrée à la société.

Cela nous a rappelée aux travaux théoriques sur la micro-RSE, et plus particulièrement ceux traitant des déterminants individuels de la RSE (*drivers*), dont l'analyse repose sur l'idée que la RSE répond à divers besoins psychologiques et de développement des individus.

Nous avons utilisé la typologie d'Aguilera et al. (2007) reprise par Gond et al. (2017) comme grille d'analyse pour identifier et classer les déterminants individuels de la RSE selon les trois catégories génériques que ces auteurs proposent: les déterminants instrumentaux qui répondent au besoin de contrôle, les déterminants moraux et vocationnels qui répondent au besoin de sens, et enfin les déterminants relationnels liés au besoin d'appartenance (voire la synthèse proposée e, partie 1, dans tableau 4).

Ce travail d'identification et de classification nous a permis de mieux comprendre les raisons qui poussent les acteurs de l'organisation à s'engager dans des actions responsables, et plus globalement à s'impliquer dans des démarches de RSE.

Ainsi par exemple, l'attrance pour les sujets nouveaux ou les nouveaux cadres d'action offerts par le domaine de la RSE sont des déterminants instrumentaux, qui confirment que la RSE peut venir répondre à des intérêts ou des objectifs professionnels chez les agents de l'entreprise publique. Il y a aussi des déterminants relationnels qui s'expliquent en partie par la culture organisationnelle très présente, caractérisée par un puissant sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de l'entreprise ferroviaire. Cette culture fortement imprégnée d'un ancrage fort à la société et aux territoires, se retrouve à travers des déterminants relationnels d'attachement ou d'appartenance territoriale chez certains acteurs. Cela nous a également éclairée sur le poids et l'importance de ces différents déterminants chez les acteurs, et notamment ceux répondant à leur besoin de moralité.

En effet, la RSE semble pouvoir leur apporter davantage de sens et d'épanouissement dans le travail, la mise en concordance des valeurs personnelles et professionnelles, et le sentiment de se sentir utile pour l'entreprise et pour la société.

C'est cette prédominance des motivations morales chez les acteurs de l'organisation, qui nous a amenée par la suite à nous questionner sur l'existence et le rôle d'une certaine moralité dans la construction de la RSE au sein d'une entreprise comme la SNCF.

## Conclusion du Chapitre 5

C'est l'un des grands avantages des approches qualitatives que de pouvoir s'investir réellement dans un phénomène de compréhension en référence à un contexte spécifique, et de considérer que tout individu développe des perceptions diverses quant au monde qui l'entoure, mais qu'il est aussi capable de façonner ce monde (Muchielli, 1991, in Alix-Desfautaux, 1998).

Notre projet de recherche est le fruit d'une expérience professionnelle et personnelle au sein de l'entreprise SNCF, une longue immersion dans l'univers et la culture du ferroviaire, qui nous a permis d'interagir avec les cheminots et cheminotes de multiples façons, et dans divers contextes organisationnels. Ce sont des constats issus de la pratique qui ont soulevé des interrogations sur les modalités de diffusion et de mise en œuvre de la démarche de RSE dans cette entreprise, les mêmes qui ont servi de fondations pour construire et développer la problématique de notre thèse.

La recherche en entreprise dans le cadre d'une convention CIFRE est une formidable expérience immersive qui permet d'observer les acteurs, de partager leur quotidien, et de tisser des liens au sein de l'organisation. Malgré un positionnement obligeant souvent à un périlleux exercice d'équilibre entre posture d'intégration et posture de distanciation, la recherche-intervention permet de placer l'analyse au service de l'étude des individus et de leurs relations, tout en contribuant à cette dynamique interactionnelle, et en l'exploitant pour les besoins de la recherche.

A cette dualité de « chercheur-praticien » s'est ajoutée une dualité de posture dans l'action, en étant rattachée à deux niveaux différents de l'organisation, ce qui a présenté des intérêts en termes de réflexivité, mais aussi de cohérence avec un objet de recherche s'intéressant aux articulations entre les niveaux micro et macro dans les dynamiques de diffusion de la RSE.

Si le déroulement du terrain n'a pas été un long fleuve tranquille, c'est souvent grâce aux interactions avec les acteurs, que les accès ont pu être déverrouillés ou facilités, notamment quand des blocages sont venus périlcliter une première approche « descendante » à partir du haut de l'organisation. Privilégier une approche « par le bas » nous a permis d'ancrer durablement notre recherche au terrain et aux acteurs, et d'étudier leurs actions et leurs interactions dans différents contextes organisationnels, desquels ont émergé trois cas d'étude encastrés à l'organisation.

Nous avons réalisé une étude comparative de ces trois cas, chacun venant illustrer des cheminot(e)s en action, et en interactions autour de différents enjeux de RSE - la lutte contre la pauvreté, la protection de la biodiversité, l'application du modèle de l'économie circulaire - et les différentes manières dont ils vont se diffuser dans l'organisation.

Chacun de ces cas est le fruit d'enquêtes de terrain sur de longues périodes, qui ont permis de collecter un matériau empirique dense, lequel a fait l'objet d'un traitement diversifié à l'aide de plusieurs outils d'analyse. Au terme de plusieurs étapes croisées et interreliées – des tentatives de codage, jusqu'aux récits d'expériences - le travail d'analyse nous a révélé des figures individuelles singulières de la RSE, qui par leur engagement et leurs actions, servent de « vase communicant » dans la diffusion de la RSE, parfois dans des dynamiques micro-macro *bottom-up*. Puis, une étude approfondie sous le prisme théorique des déterminants individuels de la RSE a permis d'analyser plus finement l'importance de certaines motivations éthiques et morales chez ces acteurs engagés.

Cette pluralité méthodique nous a offert l'agilité nécessaire pour mener une démarche compréhensive et abductive, focalisée sur la compréhension des phénomènes individuels de la RSE, et les dynamiques interactionnelles qui permettent sa diffusion.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Notre cadre méthodologique et empirique s'est construit avec l'objectif principal de pouvoir appréhender la RSE du quotidien, et plus précisément de pouvoir comprendre comment elle est perçue et appliquée par les acteurs d'une entreprise publique, et comment leurs actions et leurs interactions peuvent influencer le déroulement de cette démarche de RSE.

La mise en contexte de nos travaux de recherche révèle que la SNCF est un exemple des particularismes et des logiques propres aux organisations publiques, et que ces spécificités continuent à marquer fortement la culture et le fonctionnement actuel de l'entreprise ferroviaire. Bien que des enjeux de responsabilité sociale soient déjà très présents pour cette organisation ancrée à la société, la RSE se présente comme une nouvelle logique à intégrer pour cette entreprise publique qui cherche son équilibre dans un secteur et un environnement en pleine mutation. Son fort ancrage socio-territorial confirme tout l'intérêt du cas SNCF pour étudier les phénomènes de RSE, et les dynamiques interactionnelles qu'elle va générer entre l'entreprise et la société.

Une première étude exploratoire au sein de l'organisation nous a offert quelques postulats de départ, le plus notable étant une forme de déconnexion entre la direction et les acteurs du terrain, déconnexion ressentie des deux côtés de ce « plafond de verre » qui peut empêcher la diffusion *top-down* de la démarche RSE. Mais ces premiers pas en tant que praticienne dans l'entreprise ferroviaire, nous ont aussi révélé que, malgré cette déconnexion, de nombreuses initiatives responsables émergent localement, portées par des acteurs sur le terrain.

Partant du principe que les expériences et les points de vue des acteurs se construisent en étroite relation avec les autres individus, avec les groupes, et dans les contextes organisationnels auxquels ils se réfèrent, nous avons focalisé notre attention sur les acteurs de l'entreprise, avec l'idée de « descendre » sous le plafond de verre, afin de mieux comprendre ce qui façonne leur engagement et leurs actions en matière de RSE, et comment ces initiatives responsables parviennent à se connecter ou non avec l'organisation.

Car même s'il existe des théories et des concepts capitalisant le savoir sur les pratiques organisationnelles, il reste toujours une part d'indicible dans les comportements humains, qui sont influencés et conditionnés par les interactions et l'environnement. Ainsi, trouver les moyens de penser l'articulation entre l'individuel et le structurel reste un enjeu majeur pour les sciences de gestion aujourd'hui.

C'est dans cette optique que nous avons choisi une perspective interactionniste pour construire le cadre méthodologique et empirique de notre étude de la micro-RSE au sein de l'entreprise SNCF. Comme les chercheurs qui s'inspirent de ce courant de pensée, nous nous sommes intéressée à l'expérience quotidienne des acteurs, dans une vision interprétative du monde avec une préférence méthodologique marquée pour le travail de terrain, et en privilégiant toujours ce point de vue « de l'intérieur », celui des acteurs eux-mêmes, dans l'univers de significations auquel ils se réfèrent, et les logiques qui sous-tendent leurs actions. Dans le sillage des propositions de Morissette (2010), nous comprenons l'idée de perspective interactionniste assez largement, comme un amalgame d'influences théoriques guidant l'ensemble du processus de recherche : élaboration de la problématique, collecte de données, perspective analytique, cadre interprétatif et posture épistémologique.

La façon dont le terrain a pu être appréhendé ou « déverrouillé », témoigne de cette posture méthodologique qui a toujours privilégié une approche « par le bas » de l'organisation.

Ainsi, à travers l'étude de la RSE individuelle telle qu'elle est construite par les cheminot(e)s, ces acteurs singuliers qui portent les spécificités de l'entreprise elle-même, ce sont les interactions générées par les individus et leurs effets sur l'entreprise qui nous ont intéressée, pour comprendre les différentes manières dont la démarche de RSE va se diffuser.

Pour pouvoir observer les individus en action et en interactions autour de la RSE, nous avons choisis et construit trois cas d'étude encastrés à l'organisation, autour de certains acteurs engagés sur des enjeux précis, et dans des contextes donnés. Ces trois cas nous ont donné à voir ces acteurs dans des contextes organisationnels très différents - la gare, les chantiers ferroviaires, les directions etc. – et sur des thématiques de RSE très diversifiées : la pauvreté, la biodiversité, et l'économie circulaire.

Chacun de ces cas vient illustrer la manière dont l'entreprise va prendre en charge ces différents enjeux de RSE, et comment cela va se traduire dans la façon dont les acteurs vont agir et interagir autour de ces enjeux, qui vont pouvoir se diffuser (ou pas) dans l'organisation (ou en dehors de ses murs).

A partir de notre orientation théorique ancrée dans le champ de la micro-RSE, ces cas ont été choisis parce qu'ils ont permis l'observation de ces phénomènes à partir des acteurs et de leurs interactions. L'objectif est de montrer en quoi ces cas peuvent éclairer de manière nouvelle ce champ de recherche, notamment sous le prisme interactionniste que nous avons choisi pour conduire nos travaux.

---

## TROISIEME PARTIE

### RESULTATS EMPIRIQUES DE LA THESE

---

#### INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE

Notre immersion totale dans l'organisation nous a permis d'en connaître les rouages, d'en apprendre le langage, de comprendre les logiques et les dynamiques qui la caractérisent, et surtout, de découvrir et d'observer les acteurs dans la réalité du quotidien, en évoluant à leurs côtés, en échangeant avec eux, en devenant l'un d'entre eux. Cela nous a donné à constater que la démarche RSE de l'entreprise se heurte à des difficultés pour se diffuser de façon verticale - notamment dans une logique descendante depuis les niveaux décisionnels, jusque sur le terrain - alors même qu'il semble exister une sensibilité de la communauté cheminote sur ces questions de responsabilité, donnant lieu à de multiples initiatives individuelles sous différentes formes, selon les enjeux et les contextes locaux.

En focalisant notre attention sur des acteurs ou des groupes d'acteurs particulièrement impliqués dans des initiatives de RSE, nous avons tenté de saisir les singularités de ces figures individuelles, et ce qui anime leur motivation et leur engagement dans cette démarche.

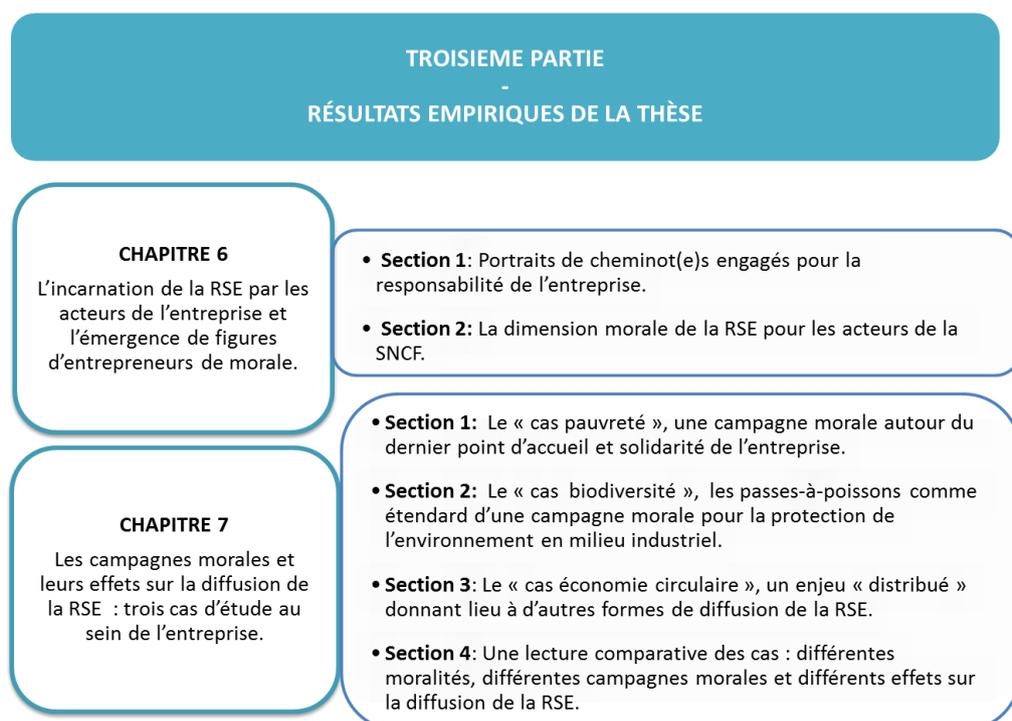
Un premier chapitre (Chapitre 6) se propose de dresser des portraits de cheminot(e)s engagé(e)s dans la RSE, qui révèlent différentes trajectoires individuelles autour de ces enjeux, mais aussi l'importance de motivations que nous avons qualifiées de morales - en référence notamment aux travaux de Aguilera (2007) et Gond (2017) sur les déterminants moraux de la RSE - comme moteur de leurs initiatives.

La prédominance de ces déterminants moraux de la RSE nous a laissé entrevoir qu'il existe une forte « dimension morale » au niveau organisationnel, dont la culture et le fonctionnement de cette entreprise publique sont encore fortement imprégnés. C'est au croisement entre la morale de l'organisation et celle de ses membres, que vont émerger des comportements individuels que nous avons choisi d'analyser comme des formes d'entrepreneuriat de morale au sens de Becker (1963). Nous nous sommes intéressée à la façon dont ces comportements individuels viennent influencer de différentes manières la façon dont la RSE va se diffuser dans l'entreprise et en dehors de ses murs, dans le contexte particulier d'une entreprise publique ancrée à la société, qui subit des transformations pouvant venir heurter la sensibilité et les valeurs traditionnelles partagées par ses agents.

Pour pouvoir analyser ces différentes formes d'entrepreneuriat de morale, et leurs effets sur l'organisation, nous avons choisi d'observer de plus près certains de ces acteurs engagés dans le contexte de leur action et de leurs interactions, afin de comprendre comment ils organisent leurs « campagnes morales », et comment celles-ci peuvent influencer d'autres acteurs de l'entreprise dans les dynamiques de diffusion de la RSE. Pour cela, nous avons placé le curseur de notre observation sur certaines initiatives responsables, mises en scène autour de différentes thématiques de la RSE, au travers de différents cas que nous avons construits autour de ces acteurs et de leurs campagnes, dans des contextes organisationnels différenciés. Un autre chapitre est ainsi consacré à l'étude et à l'analyse empirique de trois cas, afin de révéler en quoi les acteurs qui s'engagent dans ces campagnes morales, vont générer différentes dynamiques dans la diffusion de la RSE, au sein de l'organisation, mais aussi à l'extérieur de ses murs (Chapitre 7).

Nos résultats s'attachent à démontrer que, sous le jeu de certaines figures d'entrepreneurs de morale au sein de l'entreprise, la RSE peut s'y diffuser de différentes manières – et non pas seulement de façon descendante. Elles vont emprunter des formes et des chemins différents, selon les contextes, les enjeux, les acteurs et les logiques en présence, et générer différents types d'interactions micro-macro dans l'organisation, mais aussi entre l'organisation et la société à laquelle elle est fortement ancrée.

**Figure 12** - Plan de la troisième partie : les résultats empiriques de la thèse.



## **CHAPITRE 6 : L'incarnation de la RSE par les acteurs de l'entreprise et l'émergence de figures d'entrepreneurs de morale.**

### **Introduction du Chapitre 6**

En nous inspirant de la vision pragmatiste de Becker, nous avons voulu rendre compte du point de vue des acteurs concernés par l'objet étudié, afin de restituer au mieux les enjeux et la complexité du réel tel qu'il est vécu par les individus.

C'est à la dimension individuelle de la RSE que nous nous intéressons dans ce chapitre, et plus spécifiquement comment celle-ci va s'exprimer chez les acteurs d'une entreprise comme la SNCF, marquée par de forts particularismes culturels et moraux.

Pour cela, nous avons choisi d'observer comment se construit et se diffuse la démarche RSE de l'entreprise à travers les perceptions et les pratiques des acteurs, mais aussi à travers les interactions qu'ils vont avoir entre eux, ou qu'ils vont générer avec leur environnement.

C'est grâce à une immersion profonde et sur la durée, que nous avons pu interagir avec les acteurs et identifier certains d'entre eux comme étant particulièrement impliqués dans des démarches de RSE.

Nous sommes allée à la rencontre de ces acteurs engagés, nous les avons observés dans leur environnement, nous avons pu échanger avec eux de façon formelle ou informelle, ce qui nous a permis de (re)constituer, sous la forme de portraits, des récits qui retracent leur vécu personnel et leur expérience professionnelle en matière de RSE à la SNCF.

Une première section présentera ces portraits que nous avons dressés à partir des récits d'expérience de sept cheminot(e)s, choisis parce qu'ils incarnaient des figures singulières de l'engagement individuel de la RSE au sein de l'entreprise ferroviaire. (Section 1)

Il ressort de ces récits que l'engagement individuel est la résultante d'un ensemble de facteurs structurants, qui sont influencés par le vécu et la personnalité de l'individu, mais aussi par la perception qu'il va avoir de son rôle, et du rôle de son entreprise vis-à-vis des enjeux de RSE. L'analyse plus fine de ces facteurs sous l'angle des déterminants individuels de la RSE, nous révèle toute l'importance de la dimension morale comme moteur de l'engagement et de l'action pour les acteurs de cette entreprise particulière, qui reste fortement imprégnée par son histoire et sa culture, d'une certaine moralité.

C'est cette coloration morale de l'engagement et des initiatives des acteurs de l'entreprise, qui va faire émerger différentes figures d'entrepreneurs de morale au nom de la RSE. (Section 2)

## SECTION 1 : Portraits de cheminot(e)s engagés pour la responsabilité de l'entreprise.

### Propos introductifs

Le fait d'avoir été en immersion pendant plusieurs années dans l'entreprise nous a permis de nous rapprocher des acteurs, de travailler et d'évoluer avec eux, souvent en partageant leur quotidien, parfois en découvrant leurs parcours et leurs aspirations.

Cette expérience humaine nous a permis de côtoyer et d'identifier des hommes et des femmes particulièrement impliqués sur des questions de RSE, chacun(e) à leur manière, selon leur personnalité et leur vécu, leur sensibilité et leurs convictions, leurs connaissances, leurs relations ou leur expérience du terrain.

En allant à la rencontre de ces cheminot(e)s engagé(e)s à différents endroits de l'organisation, nous avons pu en apprendre davantage sur l'évolution de leur perception et de leurs pratiques en matière de RSE depuis qu'ils sont entrés dans l'entreprise ferroviaire, avec l'idée de comprendre ce qui les pousse à s'engager et à porter des initiatives responsables.

A partir des rencontres, des échanges, et des observations que nous avons eues avec ces acteurs, nous avons pu reconstituer le parcours et l'expérience professionnelle de sept d'entre eux, sous la forme de portraits qui permettent d'illustrer différentes incarnations individuelles de la RSE à la SNCF.

Le choix de ces acteurs repose sur deux critères principaux et non cumulatifs: certains ont été choisis par affinité, rendant plus faciles nos interactions avec eux et donc le recueil des informations nécessaires pour nourrir les portraits ; d'autres ont émergé du matériau comme des acteurs « connus » au sein de l'entreprise pour leur engagement et leurs actions en matière de RSE, ce qui a nécessité de croiser plus de données « indirectes » issues des différentes observations et d'entretiens avec d'autres acteurs ayant été en interaction avec eux.

Sur les sept acteurs dont nous avons dressé le portrait, tous ont fait l'objet d'un entretien semi-directif, à l'exception d'un seul (portrait n°4) qui lui repose exclusivement sur des interventions retranscrites pendant les phases d'observations, sur des entretiens avec d'autres acteurs, sur de la documentation et de la communication interne ou externe à l'entreprise.

La réalisation de ces portraits a nécessité de tisser un « lien » avec ces acteurs, afin de pouvoir susciter d'autres entrevues ou d'autres échanges permettant de compléter ou d'étoffer le contenu de leurs récits.

### Portrait 1 : A., une environmentaliste au service du terrain.

Nous fréquentons A. lors de réunions et de groupes de travail organisés régulièrement par la direction 3D sur les questions d'environnement, auxquels elle assiste avec assiduité.

Nous avons été amenée à coopérer avec elle à plusieurs reprises sur des sujets de sensibilisation à l'écocitoyenneté d'entreprise qu'elle a voulu porter au sein de son département technique. Elle nous a également apporté son aide pour les besoins de la thèse, notamment pour l'accès aux chantiers industriels, et répond à nos questions lors d'un entretien le 31 juillet 2018 (E34).

Passionnée de sciences naturelles, cette quinquagénaire originaire de l'Est de la France, a consacré toute sa carrière à l'environnement et au développement durable dans le secteur ferroviaire. Au début des années 1990, A. est étudiante en aménagement urbanisme et environnement, et elle cherche un stage sur un grand projet d'infrastructure. Elle réussit à être recrutée quelques mois pour travailler sur le projet de Ligne à Grande Vitesse (LGV) de l'Est, et plus particulièrement sur la prise en compte de la nouvelle réglementation sur l'eau.

C'est ainsi qu'elle découvre le monde ferroviaire où elle va dérouler tout son parcours professionnel.

*« C'est là que je me suis rendue compte qu'en fait à la SNCF ils faisaient des choses en environnement, qu'ils traitaient des sujets d'environnement au niveau des projets, donc là j'ai commencé un peu à creuser sur la partie TGV Est c'était plutôt global, tous les sujets environnementaux, et puis quand j'ai zoomé sur la loi sur l'eau, j'ai vraiment pris ce prisme là pour voir comment on interprétait une réglementation qui venait de sortir et comment on la faisait vivre. »*

Une fois diplômée, elle est recrutée pour travailler sur le projet de ligne à grande vitesse Rhin-Rhône en tant que responsable environnement, un des premiers postes permanents consacrés à ces questions, qu'elle va occuper pendant près de 15 ans.

La dimension opérationnelle et territoriale des projets ferroviaires lui offre une large palette de sujets environnementaux (faune, flore, biodiversité, paysage, eau, sols, acoustique, etc.) sur lesquels elle peut mettre en pratique ses connaissances naturalistes et techniques.

*« Et en plus comme moi j'avais fait sciences nat en fait j'adorais ça c'était ma passion de faire ça, la biodiversité c'était mon truc, tout ce qui était faune flore j'adorais ça, et donc je trouvais ça génial de mettre en pratique ce truc, et de me dire on fait un projet, faut pas qu'on dézingue les milieux. »*

A l'époque, la prise en compte de l'environnement sur ces grands projets linéaires n'en est qu'à ses balbutiements, et de nouveaux cadres réglementaires complexes se multiplient sous

l'influence de l'Union européenne. C'est dans ce contexte que les entreprises ont dû recourir à des experts pour leur déléguer la compréhension et la gestion de ces problématiques fortement réglementées. Cela explique l'importance de la norme et de son respect dans la construction de l'engagement et des actions de A. sur ces questions d'environnement.

*« On va sur le terrain les gens ils disent on est chez nous, donc méconnaissance complète de la loi, même au niveau local, donc nous on essaie de mettre en place des programmes de formation tout ça. »*

*« J'ai réussi à force de persuasion, j'ai jamais lâché l'affaire, moi je suis hyper tenace, et comme j'étais dans mon bon droit parce que je défendais la loi et que je défendais quelque chose que je trouvais juste... ah moi je peux pas défendre une cause en laquelle je ne crois pas ! »*

La nouveauté et la complexité des sujets ont conféré à ces nouveaux experts de l'environnement à la fois une lourde responsabilité, mais aussi une grande marge de manœuvre pour agir sur le terrain. A. se remémore avec une certaine nostalgie cette ivresse ressentie à ses débuts alors qu'elle arrivait avec ses jeunes connaissances sur ces projets d'envergures aux multiples enjeux :

*« J'y connaissais rien mais on m'a fait confiance dès le début et c'était ça qui était génial c'est que tous mes chefs m'ont fait confiance, et m'ont donné carte blanche pour mettre en application le truc, et ça franchement ça a été génial (...) c'était l'avantage quand je bossais sur Rhin-Rhône, c'est que je faisais ce que je voulais, parce c'est un projet donc t'as rien ! »*

On sent bien que pour A., cette liberté est un facteur déterminant de son enthousiasme et de son implication, car c'est aussi l'occasion de faire ses preuves sur un terrain presque « vierge », où tout est à faire et à inventer en matière environnementale, et où des premières expérimentations techniques vont permettre de préfigurer le cadrage de ces sujets pour tous les autres projets ferroviaires.

*« Quand je suis arrivée je m'en rappelle c'était assez désespérant parce que j'avais en interne des mecs, directeurs de projets tout ça, qui me disaient « l'environnement on s'en fout c'est pas ça qui prime c'est l'économique et le technique, donc ta variante, on regardera l'environnement après » (...) et donc j'ai fait un peu changer les pratiques au fur et à mesure, mais bon en interne j'étais vécue comme l'emmerdeuse. »*

Si les changements induits par ces nouveaux sujets d'environnement ne sont pas toujours bien accueillis par les techniciens et les opérationnels, A. ne s'est jamais laissée décourager par les inerties et les résistances de ses collègues : trouvant toujours les moyens d'arriver à ses fins,

elle va même jusqu'à provoquer une entrevue avec le président de l'entreprise pour attirer son attention sur l'importance de ces enjeux et de leur prise en compte sur le terrain.

*« On va voir le président pour lui dire que c'est hyper important ces enjeux d'environnement, donc il faut que ce soit pris au sérieux (...) et donc moi un jour j'ai dit ben on prend rendez-vous, j'ai appelé l'assistante du président et j'ai dit voilà on souhaiterait rencontrer le président pour lui parler des sujets environnement et (...) donc on lui a expliqué que nous on était là pour faire respecter la réglementation, pour défendre les intérêts de l'entreprise, que nous on se faisait pas considérés, qu'on avait besoin d'un appui plus fort, tout ça. »*

Ce qui motive A. par-dessus tout, c'est la sensation de se sentir utile, d'avoir un impact pour pouvoir faire changer les choses, de faire évoluer les pratiques et les mentalités dans l'entreprise. Elle a besoin de mettre du sens et de la passion dans son travail au quotidien, d'avoir des challenges à relever et de constater que son action a un impact réel sur le terrain.

*« Sur le projet, moi je me suis éclatée, j'ai pu vraiment peser énormément (...) on a lancé des études faune flore détaillées, donc moi c'est là où ça m'a servi mes cours de bota parce que là je pouvais relire les rapports des bureaux d'études en comprenant de quoi il s'agissait, et donc je pouvais vraiment agir. »*

*« Je me suis toujours dit qu'il fallait que je trouve un boulot qui met en pratique... enfin où ce que t'apprends ça sert, sinon c'est pas intéressant, enfin faire évoluer les choses, ma ligne de conduite depuis toujours c'est je suis au service du terrain, j'essaie d'apporter des solutions pour le terrain. »*

Ce gout du challenge et de la nouveauté sera son guide pendant tout son parcours, même plus tard, quand elle rejoint le siège pour briguer de nouvelles responsabilités, et travailler sur de nouveaux enjeux pour l'animation des sujets de développement durable au niveau national.

*« En tant que cheffe de département, j'ai commencé à lancer l'animation du réseau, et les actions avec les établissements (...) donc là j'ai pu mettre en place plein de choses, et là je me suis retrouvée une deuxième vie, heureuse on va dire, c'est que tout était à faire en fait, donc on a construit le réseau, on a construit les animations. »*

Mais la force de son engagement, A. la tire aussi des relations et des réseaux qu'elle a tissés au fil des années, notamment avec les parties prenantes externes au niveau local, avec qui il fallait régulièrement se concerter et coopérer pour la réalisation des projets.

*« Les mecs de la DREAL<sup>75</sup> je m'entendais super bien avec c'était devenu des potes après, moi je les appelais j'avais une merde sur le chantier, une pollution, je les appelais (...), j'appelais*

---

<sup>75</sup> Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.

*l'ONEMA<sup>76</sup>, j'appelais tout le monde, tout le monde me connaissait (...) et en fait comme on associait les gens, les associations, et les services de l'Etat, c'était nickel. »*

*« Ce qui est super sympa moi dans mon expérience, je suis restée donc pendant 16 ans sur le projet (...) et tout ça, en fait c'était génial car à la fin on les connaissait les maires on les appelait par leur prénom, on faisait l'apéro en réunion, même si on s'engueulait, à la fin on buvait le verre de l'amitié, c'était super sympa quoi, voilà ça faisait partie du jeu. »*

Ce contact avec les habitants des territoires impactés par le projet lui apporte la satisfaction et la reconnaissance dont elle a besoin pour donner du sens et de l'utilité à son travail, une dimension relationnelle qui est très importante pour. A., car elle répond à ses besoins de reconnaissance et d'appartenance auprès des parties prenantes externes à l'entreprise.

*« A la fin, ce que j'ai apprécié, c'est que les gars-là le dernier jour quand on a mis en service, ils ont dit « on vous croyait pas au début quand vous nous disiez, ben faut reconnaître que ce que vous avez dit c'était vrai », bah ça me fait plaisir 10 ans après ! »*

*« Alors pour moi ça c'est une satisfaction personnelle de me dire, on voulait pas enfumer les gens, on voulait vraiment leur bien-être, même si on était obligé de faire passer notre projet, mais on a essayé vraiment de faire les choses bien, et à la fin ils l'ont reconnu. »*

A. va façonner et nourrir son engagement personnel et professionnel dans la responsabilité environnementale avec cette idée de rendre l'entreprise meilleure, d'améliorer son image et sa réputation au niveau local, en intervenant à l'interface entre les citoyens et la société où se déroulent les négociations et les concertations autour des projets ferroviaires.

*« J'ai pas fait des trucs pour moi tu vois, enfin je sais pas comment dire, moi mon truc derrière c'était le partage enfin je voulais faire vraiment progresser la boîte. »*

*« Mon idée c'était de dire tout ce que je vais faire moi ce sera un préalable, ce sera un précédent comme dans les jurisprudences, d'être de plus en plus vertueux. »*

Lorsqu'elle est passée de l'environnement technique et opérationnel, à l'animation du développement durable des équipes, A. a conservé les mêmes motivations, à savoir la volonté de faire changer les pratiques et les mentalités sur le terrain. C'est la mission qu'elle s'est donnée depuis qu'elle est entrée dans l'entreprise : viser à assurer la protection de l'environnement, notamment par le respect de la réglementation et la responsabilisation des pratiques et des acteurs sur le terrain.

*« On va sur le terrain, on est tout le temps avec eux, on les oblige à apprendre des choses parce qu'on est là derrière pour leur dire il faut ci, il faut faire ça et machin, (...) moi sincèrement je me suis battue, enfin voilà ça fait 25 ans que je me bats pour faire avancer les choses, je me bats tant que je sais qu'il y a de l'espoir ! »*

---

<sup>76</sup> Office National de l'Eau et des Milieux Aquatiques.

## Portrait 2 : B., militante pour la solidarité en gare.

Nous rencontrons B. pour la première fois le 20 juin 2017, en gare de Strasbourg, lors d'un premier entretien qui nous dévoile une cheminote très engagée sur les questions sociales (E2). Par la suite, nous retournons voir B. à plusieurs reprises, seule ou avec son équipe (E20), et nous sommes restée en contact régulier avec elle par mail et par téléphone, tout au long de nos travaux, et ce même après avoir quitté l'entreprise.

Cette ancienne employée de bibliothèque d'origine mosellane, rentre à la SNCF en 1999 pour assurer des missions d'accueil et d'orientation des jeunes voyageurs et des groupes à leur arrivée en gare de Strasbourg.

B. a le contact et le sourire facile, elle sait parler et rassurer les gens, sa présence en gare incarne un gage de service et d'empathie envers les usagers. Et pour cause, son engagement et son altruisme ne datent pas d'hier : très impliquée dans le milieu associatif qu'elle connaît bien, elle est bénévole dans une permanence d'accueil des sans-papiers pendant de nombreuses années, et elle a présidé le Mouvement contre le racisme et pour l'amitié entre les peuples et le Secours populaire du Bas-Rhin. C'est avec ce bagage que B. arrive à la SNCF, et qu'elle obtient un aménagement de son poste afin de pouvoir consacrer du temps et continuer à honorer ses nombreux engagements associatifs.

La cause sociale occupe donc déjà une place importante dans sa vie personnelle lorsqu'elle prend la responsabilité du point d'accueil solidarité (PAS) de la gare de Strasbourg en 2005. Cette structure, qui a été créée peu de temps avant son embauche, elle la connaît bien, car sa référente n'est autre qu'une amie qui fréquente les mêmes réseaux associatifs qu'elle.

Pour B., ce poste est une opportunité qu'elle attend et qu'elle saisit volontairement comme une consécration de son engagement envers les plus démunis, et une opportunité de poursuivre son engagement dans la cause solidaire à laquelle elle tient tant.

*« Moi j'ai toujours été dans l'associatif, quand ils ont recruté sur le poste, j'ai postulé tout de suite, y'a d'autres personnes qui ont postulé mais qui pensaient être pénardes, du style je vais avoir un bureau, personne ne va venir me demander de comptes, et qui se sont vite rendues compte que surtout dans l'ancien bureau, c'était loin d'être simple ! »*

Presque quinze ans plus tard, elle se retourne sur son expérience au PAS en confiant que cela lui a permis d'aligner pleinement les valeurs de sa vie personnelle et de sa vie professionnelle : *« Le meilleur compromis de ma vie professionnelle, entre engagement, service et beaucoup d'humanité ! »* nous écrit-elle dans un échange de mails à l'été 2019.

*« Si j'avais des personnes qui s'opposaient à ce truc là ou qui n'avaient pas cette fibre-là, ce serait plus compliqué (...) c'est une histoire de personnes, complètement ! »*

C'est animée de cette « fibre » sociale qui la caractérise, que B. œuvre quotidiennement avec son équipe pour assurer une mission de solidarité au sein de la gare, notamment vis-à-vis des personnes sans-abris ou en difficultés qui peuvent y trouver refuge, et qui ont parfois besoin d'être orientées vers des structures adéquates ou spécialisées.

*« C'est quelqu'un hors norme, extraordinaire, qui est d'une patience remarquable (...) c'est une sainte »* (E1), ainsi que la décrit la directrice de la gare de Strasbourg, ce qui rappelle la connotation religieuse et morale qu'inspirent ces figures militantes et engagées dans la cause des plus démunis.

Sous sa coupe, le PAS va se transformer : d'une structure sécuritaire de « lutte contre l'errance en gare », il devient un lieu d'accueil inconditionnel et d'accès à des services de première nécessité pour toutes les personnes en difficultés présentes dans l'espace public.

B. a réussi à faire changer le regard sur cette structure, et à valoriser son action dans l'entreprise et au niveau local, par exemple en sensibilisant le personnel de la gare, ou encore en améliorant la traçabilité de l'activité et de la fréquentation du PAS.

Ce que souhaite B., c'est de dépasser la vocation utilitariste et sécuritaire de ce dispositif, pour l'inscrire plus durablement dans la politique sociétale de l'entreprise et dans l'action publique locale sur les questions de cohésion sociale.

*« Moi ce qui m'intéresse c'est que ce lieu perdure après aussi, (...) que ça tienne, que le bébé puisse continuer à grandir et à se développer. »*

*« On me dit de toute façon tu partiras à la retraite que ce sera encore là, qu'il y aura rien de fait, qu'il y aura... après c'est même pas une question de retraite, c'est de savoir effectivement que le lieu persiste. »*

Il y a donc chez elle une volonté d'avoir un impact, de laisser une trace, un héritage de son engagement dans l'entreprise, mais aussi dans la société.

Depuis quelques années pourtant, les choses changent dans la gare, mais aussi dans la Ville et sur le territoire. En gare, de plus en plus de commerces s'installent sous l'impulsion du nouveau programme « *City booster* » qui doit moderniser et rentabiliser les gares en vue de leur ouverture à la concurrence. Mais aux abords de la gare et dans la Ville, des flux migratoires de plus en plus importants amènent chaque jour plus de personnes en errance dans l'espace public.

*« Les gens arrivent ici surtout par le bouche-à-oreille, et comme on est dans l'accueil inconditionnel, et effectivement on va se retrouver avec un européen, une famille déboutée, une famille primo-arrivante, voire des personnes avec des pathologies psy... »*

Pour B. et son équipe, les problématiques ne sont plus les mêmes : il ne s'agit plus des habituels SDF bien connus en gare, qui viennent chaque jour prendre un café et discuter un peu avant de repartir, désormais ce sont des familles de migrants qui arrivent avec bagages et enfants, faute de trouver un autre dispositif d'accueil à leur arrivée sur le territoire.

*« Le fait qu'il y ait de plus en plus de personnes, effectivement, avec des problématiques, on s'est retrouvé en hiver avec des gens à mettre à l'abri, avec des enfants, et au fur et à mesure les gens se sont passés le mot qu'il y avait le point d'accueil car il n'existe aucun autre accueil. »*

*« Là on a des familles qui sont là tous les jours le matin, l'après-midi, qui attendent une demande d'hébergement – on a une des familles qui va d'ailleurs aujourd'hui rentrer dans un hébergement au bout de un mois et demi d'attente avec une petite fille qui a de graves problèmes cardiaques, et un bébé qui doit avoir six mois. »*

Face à l'urgence de certaines situations humaines, B. revendique plus que jamais l'utilité de ce point d'accueil et la nécessité de le maintenir dans la gare, alors que la pression foncière et commerciale a tendance à menacer son emplacement actuel.

*« Je trouve que symboliquement c'est important que ce soit la SNCF et ses missions... et puis les gens sont en gare ! Si on était une assoc', on n'aurait pas... est ce qu'on pourrait bosser en tant qu'assoc ici ? (...) Et quel sens ça aurait de faire un lieu SNCF et de le sortir de la gare ? »*

C'est sa personnalité militante qui pousse B. dans cet engagement envers les plus démunis, dont elle s'investit au nom de valeurs d'intérêt général et de solidarité, qu'elle considère comme étant intrinsèques à l'identité et à la responsabilité de l'entreprise ferroviaire. Son engagement en gare lui vaut d'être régulièrement citée par les médias locaux : *« C'est un franc sourire qui permet à cette femme de 50 ans de prendre de la distance avec les situations difficiles qu'elle rencontre au quotidien. »*, écrit une journaliste des Infos de Strasbourg après sa rencontre avec B. en décembre 2014.

Il y a aussi le soutien politique et institutionnel des élus locaux félicitant son engagement et son action en gare et pour la Ville : en 2016 elle est désignée « femme de l'année » sur les questions sociétales sur Strasbourg, et en 2017, elle rejoint la liste des personnalités bas-rhinoises nommées à l'Ordre National du Mérite.

*« Me nommer pour l'ordre national du mérite, c'est passé dans le journal je n'étais même pas au courant, donc j'ai eu un courrier de Ségolène Royal, de Guillaume Pepy, de tous les députés, les sénateurs... »*

Cette reconnaissance et ce soutien lui venant de l'extérieur viennent conforter la persévérance de cette femme engagée dans les questions de solidarité, au sein de son entreprise d'abord, mais aussi au sein de la Ville et du territoire. Les acteurs locaux et les acteurs associatifs constituent pour elle un réseau précieux, qu'elle entretient avec soin pour donner de la portée à son action : *« Après le PAS est devenu aussi ce qu'on en a fait en termes d'image, en termes de travail avec les partenaires »* nous explique-t-elle.

A travers la cause sociale qu'elle défend, il y a aussi un attachement à certaines valeurs de l'entreprise publique, comme l'altruisme ou la solidarité, et la volonté de les préserver dans la nouvelle logique de modernisation des gares. L'influence de la culture locale de l'Alsace-Lorraine a aussi son importance pour B., qui tente de recréer au sein du point d'accueil ce qu'elle appelle l'esprit *« stammtisch »*, un terme à consonance allemande qui désigne la *« table des rencontres »* où les habitués peuvent venir se retrouver et refaire le monde.

### *Portrait 3 : C., pionnière de la biodiversité dans les gares.*

C. fait partie de la communauté des acteurs de l'environnement de l'entreprise, nous nous étions déjà rencontrées dans ce réseau pour travailler sur des questions de biodiversité. Lorsque nous recevons C. pour un entretien (E8), elle vient de quitter son poste de *« Correspondante Locale Environnement »* (CLE) dans un établissement *Transilien*, pour prendre un poste en direction en vue de coordonner des chantiers environnementaux au niveau national pour les gares. Par ce changement de poste, elle se rapproche du noyau stratégique, et espère pouvoir donner plus de portée et plus de poids aux actions environnementales.

*« Le fait que l'environnement, comme les autres domaines, soit reliés à la sécurité et au pilotage par les risques, ça va nous donner plus de poids, plus d'arguments pour que au niveau des agences et au niveau des unités gares, la maîtrise des risques, même environnementaux, soit prise en compte, parce qu'on te dira toujours que l'environnement c'est toujours la cinquième, voire la sixième roue du carrosse ! »*

Au fil de son parcours professionnel, elle a travaillé sur des postes très opérationnels en tant que manager, ce qui lui a permis d'acquérir une grande expérience du terrain, et une bonne connaissance de la culture et du fonctionnement de l'entreprise ferroviaire.

*« Ça m'aide pour beaucoup parce que j'arrive à appréhender aussi bien le monde des gares, des escales, des établissements voyageurs, que tout ce qu'on voit pas, et du coup je comprends plus vite que la plupart de mes collègues et ça je vois bien que ça me donne quand même un avantage je m'en rends compte. »*

Mais c'est en tant que « correspondante locale environnement », qu'elle découvre les problématiques environnementales et de nouveaux domaines d'action, car comme la plupart des postes en environnement créés dans l'entreprise, elle dispose alors d'une grande autonomie par rapport à ses autres expériences antérieures.

*« Quand tu bosses à l'environnement, tu te dis mais c'est la fête du slip en fait, tu fais ce que tu veux, t'es obligé de rien, c'est toi qui te fixes ton cadre, l'amélioration continue quoi, c'est aussi pour ça que c'est pas suffisamment pris au sérieux. »*

Cette liberté est un facteur clé dans la concrétisation de l'engagement et des actions de C. en faveur de l'environnement, car elle lui donne une grande marge de manœuvre et un terrain propice à l'expérimentation de nouvelles pratiques.

Très sensible aux problématiques de protection de la biodiversité, elle s'attache à mettre en place des actions pour promouvoir ces enjeux sur son périmètre, dans la gare, auprès des agents et des voyageurs.

Par exemple, elle initie la mise en place de l'éco-pâturage comme une nouvelle technique plus naturelle d'entretien des espaces verts, une première en gare :

*« Mettre des chèvres dans une gare c'est super compliqué, il faut un terrain suffisamment grand, il faut aussi avoir une clôture suffisamment solide et qui prévoit le fait que d'autres animaux ne puissent pas passer en dessous comme les renards, les aspects de qui s'en occupe, tout ça quoi ! »*

C. va créer une opportunité de casser les codes et les routines habituelles de l'entreprise, pour faire entrer de nouvelles pratiques, et de nouvelles façons de faire les choses, même si ces changements ne sont pas toujours bien accueillis en interne.

*« C'est difficile, tu vois par exemple, quand tu mets des chèvres dans une gare, et que tu passes dans les bureaux tu entends « behheeee », par exemple quand on avait fait l'herbier, tout le monde se foutait de ma gueule, quand on a installé des abeilles t'as CHSCT, évaluation des risques professionnels, voilà... »*

Mais C. fait preuve de cette persévérance et de cette combativité qu'ont tous les entrepreneurs, et elle a toujours défendu ses projets face aux inerties ou aux freins qu'elle a pu rencontrer en interne.

*« C'est aussi parce que je lâche pas grand-chose, à la fin ils se disaient autant lui dire oui tout de suite sinon elle va nous saouler, mais bon c'est pas grave, du moment que t'arrives à tes fins ! »*

*« J'ai eu des discussions un peu musclées avec le dirigeant du département et c'est quelqu'un je pense qu'il faut arriver à lui tenir tête quand même, tout le monde ne peut pas je pense... et bon ben voilà il s'est rendu compte que moi j'étais pas facilement impressionnable. »*

Ce goût du challenge va lui permettre de porter d'autres projets novateurs tels que l'installation de ruches ou encore la réalisation d'un herbier dans le cadre d'un inventaire botanique aux abords de la gare, des initiatives qui lui vaudront d'être identifiée comme l'interlocutrice sur ces sujets de biodiversité, tant en interne par la direction 3D, qu'à l'externe par les acteurs et les partenaires locaux.

Ainsi, le caractère innovant de ces pratiques a été reconnu par des acteurs extérieurs à l'entreprise : les clients voyageurs lors de leur passage en gare, des partenaires associatifs ou institutionnels, des personnalités politiques ou encore des médias.

*« Au final après, quand on a mis les chèvres par exemple, bon ben j'ai été contactée pour des interviews avec la presse, alors tout de suite là on se moque plus de toi tu vois, tout de suite c'est beaucoup mieux, c'est sympa, l'herbier bon ben il a eu une belle vie, on a eu la secrétaire d'Etat chargée à la biodiversité qui est venue nous voir, qui a posé avec l'herbier, qui a dit qu'il fallait des gens comme moi quoi ! »*

*« Le maire voulait me rencontrer pour ce projet, qui eux avaient des chèvres en transhumance un peu dans la ville, du coup c'était chouette de faire corps avec la mairie qui s'était engagée dans cette démarche, et que nous on suive aussi. »*

Ce maillage local coopératif autour de ses projets et cette reconnaissance venue de l'externe, ont été des facteurs importants pour le développement des actions portées individuellement par C. sur les sujets de biodiversité dans la gare. Mais elle ne cache pas que les résistances qu'elle doit combattre quotidiennement en interne sont limitantes et source de découragement, ce qui explique aussi son choix de rejoindre la direction des gares, avec l'idée de faire bouger les lignes du terrain à partir des niveaux stratégiques.

*« Je me suis dit que j'allais chercher un poste dans la sécurité ferroviaire parce que j'en avais marre d'argumenter, c'est hyper chronophage de devoir tout le temps prouver par A plus B qu'il faut le faire, que c'est important... »*

C'est avec cette vision qu'elle intègre la Direction de la prévention des risques environnementaux et technologiques en tant que « Correspondant nationale sécurité et environnement ». Mais cette nouvelle position ne semble pas offrir à C. les marges de manœuvres qui lui donnaient une flexibilité d'action sur le terrain, car ses missions sont beaucoup plus encadrées et elle se sent rapidement à l'étroit dans les limites du cadre d'action prévu pour ce poste.

Pour retrouver la liberté d'action dont elle a besoin pour vivre et construire son engagement au quotidien, C. va de nouveau se battre contre des rigidités organisationnelles, notamment pour garder un lien direct avec les acteurs de terrain et être plus efficace dans ses missions.

*« Rien que le fait déjà que je me déplace et que je vienne les voir, déjà ils trouvent ça en soit valorisant de toute façon, donc bah c'est comme ça que je fais (...) moi je bouleverse un peu le truc, c'est pas comme ça que ça marche normalement, mais on voit bien que ça marchait pas – je préfère avoir le contact direct avec le terrain. »*

On retrouve ici ce besoin relationnel qui vient stimuler son engagement et sa volonté d'agir, d'autant qu'à cette nouvelle position, C. est censée désormais coordonner l'action de ses anciens homologues sur le terrain, une communauté d'acteurs à laquelle elle a appartenu, et de laquelle elle se sent proche par son expérience et son vécu professionnel.

*« Je suis pas censée les animer, mais comme en fait je comprends la difficulté d'être CLE sur un périmètre de gare, je sais ce qui manque, donc même si c'est pas à moi de le faire, ben je le fais quand même, en fait, je pense que c'est exactement le but de mon travail. »*

Mais au-delà de l'appartenance à ce collectif, il y a aussi chez C. un puissant sentiment de fierté d'appartenance à l'entreprise, qui vient structurer et renforcer son engagement individuel.

*« Ce qui me motive aussi dans mon travail au quotidien, c'est que j'aime fondamentalement ma boîte, et du coup, je suis toujours fière de travailler pour cette boîte, et je pense qu'on a vraiment beaucoup de chance car (...) je trouve que c'est une entreprise qui est assez juste et justement sur l'aspect sociétal, et c'est aussi ça qui me rend fière de travailler pour cette entreprise. »*

Cet attachement à l'entreprise ferroviaire, elle l'a acquis et nourri tout au long de son parcours professionnel, en tant que manager de proximité, sur des postes très opérationnels, où elle a construit son identité cheminote, notamment par l'acquisition d'une grande expérience technique, ainsi qu'une bonne connaissance des métiers et de la culture de l'entreprise.

*« Ça c'est aussi dû à mon vécu le fait d'avoir eu à manager, être DPX transports d'une équipe de manœuvre, tu es la seule femme, franchement moi j'ai peur de rien, mais quelque part le fait d'avoir tenu bon, je pense que ça m'a permis de gagner des points aussi ! »*

Au fil de son parcours, C. a forgé son identité et son attachement à l'entreprise, avec le sentiment de partager une culture et des valeurs communes avec les autres membres de l'organisation, et notamment cette culture de la technique où ce sont les hommes et les femmes du terrain qui sont les garants de l'expertise et des connaissances des métiers ferroviaires. Comme moteur de son engagement au quotidien, elle a besoin de trouver des marges de manœuvre pour agir et innover, une condition qui a souvent guidé ses choix professionnels, car dans un cadre trop restrictif, elle a tendance à perdre sa motivation et à se décourager. Elle a d'ailleurs depuis quitté son poste à la direction des gares faute d'avoir pu s'aménager l'autonomie nécessaire pour se sentir utile dans ses missions. Elle travaille désormais à la direction de l'immobilier, sur les sujets de transition énergétique, et reste ainsi attachée à son engagement pour l'environnement.

#### **Portrait 4 : G, ambassadrice d'une innovation écologique.**

Comment une ancienne chercheuse en hydrogéologie d'origine italienne est arrivée à la SNCF pour travailler sur les problématiques de bois tropicaux ?

Cela résume le profil atypique de cette cheminote énergique et déterminée, qui n'hésite pas à prendre la parole lors des réunions ou des séminaires, pour donner son avis tranché ou alerter les dirigeants sur les difficultés et les enjeux qui sont les siens et ceux de l'entreprise.

*« Oui c'est des belles choses, le développement durable, la planète tout ça, mais en réalité, dans le concret, qui est ce qui est vraiment convaincu et qui a envie d'investir sur ça, et qui a envie d'en faire un enjeu, parce que nous sur le terrain on se donne du mal tous les jours pour porter le sujet, mais par contre après on trouve des murs, des plafonds au-dessus de nous et on n'arrive pas à avancer ! » (R14)*

Car G. est une femme de conviction, qui sait exactement où elle va, et surtout où elle veut aller. Passionnée de sciences et d'environnement, elle obtient un doctorat en géologie avant de commencer sa carrière au Canada, dans un centre de recherche appliquée où elle étudie les impacts de l'urbanisation sur les ressources en eaux souterraines.

Ses recherches sont pour elle l'occasion de sillonner le monde et de collaborer avec de nombreux laboratoires universitaires à l'étranger, mais aussi de nourrir sa réflexion sur des

solutions pour concilier développement humain et développement naturel, entre performance économique et performance environnementale.

En 2003, elle arrive en France où elle a toujours rêvé de vivre, et elle travaille dans l'ingénierie privée, mais elle est attirée par le secteur des transports, et par les valeurs du service public, et elle rentre à la SNCF un an plus tard pour expertiser les projets des nouvelles lignes à grande vitesse vers l'est et vers l'Espagne.

Puis elle intègre la Division Environnement de l'Ingénierie pour y traiter des thématiques telles que la gestion des sites et sols pollués sur les emprises, de l'impact environnemental et sanitaire de la circulation des trains, de transformation de friches industrielles ou encore de gestion des déchets. Mais son combat, c'est celui de responsabiliser l'achat des matières premières dans l'industrie, restant intimement convaincue que c'est là que peut se jouer la réconciliation entre le développement économique et l'environnement. « *Il ne faut pas opposer la protection de l'environnement au développement économique (...) il est possible d'impulser la performance économique en même temps que la performance environnementale.* » pour reprendre les mots qui la citent dans un portrait qui lui est consacré par l'entreprise<sup>77</sup>.

Dans ce combat, son cheval de bataille, c'est la gestion durable et économiquement viable du bois utilisé pour la fabrication des traverses de chemin de fer.

Car, comme elle s'évertue à le répéter, le réseau ferroviaire français utilise à lui seul près d'un demi-million de traverses en bois, ce qui équivaut à absorber les émissions de carbone de 1000 voitures en France. Ainsi, elle veut notamment contribuer à la recherche de solutions alternatives au chêne en promouvant l'*azobé*, un bois tropical ne nécessitant pas de traitement chimique à la créosote (mélange d'huiles extraites de charbon ou de goudron de bois) pour résister à l'usure du temps et des intempéries.

Pour elle, c'est un défi qui ne peut être relevé qu'*« en s'ouvrant à l'innovation et à la collaboration dans toutes ses dimensions »*<sup>78</sup>. Parce qu'elle croit en l'intelligence collective, G. s'attache à mettre en relation les grands réseaux industriels et professionnels, avec l'idée de réconcilier l'intérêt et la vision des différentes parties prenantes autour de ces enjeux.

---

<sup>77</sup> Article du 13 septembre 2018, mis en ligne sur l'intranet de *SNCF au féminin* (<https://www.sncfaufeminin.com/portraits/patrizia-gatti-gregori/>)

<sup>78</sup> *Ibid.*

*« Cela inclut de travailler avec les ONG pour éviter la déforestation et s'assurer que le bois destiné aux traverses provient de forêts gérées durablement »<sup>79</sup>*

En 2017, le Département Environnement des Nations Unies l'invite à partager son expertise sur l'équilibre entre profit et gestion durable pour l'achat de bois. Grâce à ses talents de négociatrice, elle ouvre à la SNCF la porte des grands réseaux d'industriels avec qui elle est amenée à conduire ses négociations dans le cadre de ses missions.

En 2018, elle va même créer un réseau international d'utilisateurs et de producteurs de bois traité, dans le but d'élaborer collectivement des solutions durables et économiquement viables pour fabriquer les traverses de chemin de fer.

*« On était les meilleurs, et peut-être qu'il y en a d'autres qui sont en train de devenir les meilleurs, et bon là on devient de plus en plus petit, parce que y'aura de la concurrence en France, de la concurrence en Europe, mais on est tellement petit par rapport à d'autres pays comme la Chine, faut qu'on commence à penser au niveau européen, on est plus rien, si on attend on n'existera plus en fait. » (R14)*

Habituée à la synergie des collectifs de dimension internationale, G. se trouve confrontée à certaines inerties de la culture organisationnelle franco-française, qu'elle va contourner en trouvant ailleurs l'écho favorable et l'émulation porteuse pour ses projets.

"Je cherche à l'extérieur des solutions qui manquent à l'intérieur." se confiait-elle au journaliste de l'Usine Nouvelle qui l'interviewait en septembre 2018<sup>80</sup>.

Cette même année, ce média consacré à l'économie et aux technologies dans le monde industriel lui décerne le prix de la « Femme du développement durable » de l'année pour son combat pour les bois tropicaux certifiés.

*« Ça a été sacrément valorisé là pour le coup (...) pas plus tard que la semaine dernière elle a été élue femme de l'industrie dans la catégorie développement durable ! mais par l'externe hein, pas par l'intérieur... »*, selon une de ses collègues de la division environnement. (E36)

Cette reconnaissance et cette valorisation par le milieu professionnel, G. les a recherchées et utilisées afin de renforcer la crédibilité et la légitimité de son projet, et ainsi pouvoir impulser cette dynamique d'innovation plus facilement en interne. Et en effet, c'est à partir du moment où ces initiatives ont gagné en notoriété à l'externe, qu'elles ont commencé à être reconnues en tant qu'innovation environnementale, et portées comme telles dans la stratégie globale de

---

<sup>79</sup> Extrait d'un article du 24 octobre 2019 publié sur le site de *futura-mobility* (<https://futuramobility.org/fr/reduire-les-emissions-de-carbone-jusquou-le-rail-francais-peut-il-aller/>)

<sup>80</sup> <https://www.usinenouvelle.com/article/trophees-des-femmes-de-l-industrie-patrizia-gatti-gregori-sncf-reseau-prix-de-la-femme-de-developpement-durable.N739914>

l'entreprise. Cette « homologation » par des réseaux externes lui a conféré un statut d'expert et une légitimité pour porter son projet, là où d'autres initiatives de ce type avaient pu se heurter à des freins ou des blocages en interne faute de portage ou de crédibilité suffisamment solide pour faire accepter l'opportunité d'un tel changement.

*« (Elle) a été élue femme de l'année en développement durable, ben sur ces sujets, c'est renouvellement de l'autorisation de mise sur le marché de la créosote, et réouverture de l'achat durable des bois exotiques, y'a dix ans je pense que j'étais le seul à penser qu'il y avait encore de l'avenir dans la créosote, et que le bois exotique pouvait s'acheter correctement »,* commente un de ses responsables au sein de la division environnement (E38).

La démarche défendue par G. depuis des années est désormais largement valorisée par l'entreprise en tant qu'innovation de RSE, moteur de changements et de modernisation des pratiques industrielles, et de la responsabilisation de l'achat des bois tropicaux.

*« On est en train de travailler avec le groupe du coup pour le sujet voies, et donc du coup (elle) a aussi été missionnée pour déployer dans SNCF Groupe, donc déployer ce qui se passe à Réseau pour le bois, pour être en accord avec la réglementation mais aussi les bonnes pratiques d'éco-conception sur les achats. »* nous explique un membre de son équipe (E36).

G. est devenue à la fois experte mais aussi ambassadrice de cette initiative responsable, sa ligne de conduite visant à trouver l'équilibre entre performances environnementale, économique et sociale, lui vaut désormais de participer à l'orientation des choix stratégiques de l'entreprise.

*« Le langage des priorités, c'est le langage économique, et donc peut-être oui qu'il faut en environnement et en développement durable, lui donner encore plus de la valeur économique pour le porter parce que comme on dit toujours on est une entreprise industrielle et donc peut-être qu'il faut aussi changer de posture et transformer toutes les valeurs éthiques en valeurs économiques, de façon à pouvoir communiquer aussi nos cadres dirigeants, parce qu'il y a une façon de communiquer avec le public, alors il y a les belles choses qu'on fait, et puis une façon de communiquer en interne avec nos dirigeants, pour leur dire voilà si on fait des choix en environnement, ben on arrive à gagner encore plus d'argent, faire de la performance économique et technique, et ce sera beaucoup mieux pour l'entreprise. »* (R14)

Ses choix et son engagement, G. les porte aussi pour améliorer l'image et la réputation de cette entreprise à laquelle elle s'est attachée, et à laquelle elle se sent appartenir même si elle est une cheminote d'adoption.

*« Et si y'a mauvaise presse du coup, un scandale d'image environnementale, que ce soit...c'est pour ça aussi qu'on développe aussi le truc bois tropical parce la déforestation c'est quand même assez regardé ! » (E36)*

Ambassadrice d'une innovation environnementale en laquelle elle a cru et pour laquelle elle s'est battue, G. fait partie de ces « activistes des secteurs des transports, de l'ingénierie et de l'énergie » grâce à qui « industrie ne rime plus avec pollution ». Elle s'est aussi imposée comme figure féminine de l'industrie ayant réussi à « conjuguer ses convictions personnelles et son ambition professionnelle »<sup>81</sup>. Aujourd'hui, elle milite pour que soient mises au jour toutes les innovations qui sont portées par les cheminot(e)s sans être connues ou valorisées.

*« Ça fait quatorze ans que je travaille à la SNCF, et jusqu'à maintenant tout le monde a dit il faut rester en dessous des radars, il faut pas communiquer, il faut faire profil bas, et donc on est plein de fierté pour ce que l'on fait mais il faut toujours toujours se cacher, et ça c'est vraiment une souffrance ! » (R14)*

Le facteur relationnel joue ici un rôle déterminant dans l'engagement de G., elle a besoin de se sentir soutenue et valorisée pour mener à bien son engagement et ses actions, ce qu'elle a d'ailleurs rappelé à la nouvelle directrice développement durable qui se présentait pour la première fois à la communauté des acteurs de l'environnement le 16 octobre 2018 :

*« Ça me donne beaucoup d'espoir, et j'ai envie vraiment de travailler avec vous, d'avoir un cap, et de me battre contre les vagues dans mon activité, mais en sachant que y'a quelqu'un qui peut nous appuyer, pour nous porter en fait, c'est un souffle de vent en plus donc on a besoin. » (R14)*

### **Portrait 5 : H., « intrapreneur » de l'économie circulaire.**

Architecte de formation, H. rentre à la SNCF en 2000 en tant que chef de projet au sein de la direction de l'aménagement. Quelques années plus tard, il décide d'orienter plus spécifiquement son parcours professionnel sur les enjeux environnementaux et sanitaires, et travaille sur les problématiques de la gestion de l'amiante et du risque radioactif dans les gares. Puis il intègre la direction des achats durables en tant qu'acheteur stratégique dédié à la thématique des déchets et de l'économie circulaire, avant de devenir référent stratégique sur ces sujets en 2013 au sein de la direction technique.

---

<sup>81</sup> Extrait d'un article interne du 24 avril 2019.

C'est là que nous avons échangé avec lui lors d'un entretien (E40) qu'il nous accorde après de nombreuses prises de contact informelles dans les réseaux ou les groupes de travail, où il intervient régulièrement en tant que spécialiste de l'économie circulaire. Passionné par ces nouveaux enjeux, H. s'attache à démontrer que des actions environnementales et sociales peuvent contribuer à la performance économique globale de l'entreprise.

*« Je pense qu'on a beaucoup de feux au vert pour s'améliorer, pour être quand même plutôt au top dans ces démarches (...) et le fait d'essayer de réconcilier la partie économique avec la partie sociale et la partie environnementale, je pense que ça peut être un enjeu gagnant sur du long terme. »*

Il a acquis une expertise solide notamment en ce qui concerne la valorisation des matières premières des chantiers ferroviaires (ballaste, traverses, acier etc.), ce qui lui vaut de devenir l'un des premiers référents stratégiques sur l'économie circulaire pour SNCF Réseau en 2013. Pour H., cela représente une consécration de son statut d'expert sur une thématique encore nouvelle pour l'entreprise et porteuse de multiples opportunités.

*« On est plutôt sur une trajectoire confortable, tu vois là je développe quelque chose alors que tous les services sont plutôt en productivité en moins (...) on est au bout d'un chemin, c'est ce que je disais à mes directeurs, c'est qu'on est au bout d'un chemin, puis ben il faut qu'on dessine le chemin où aller. »*

Les nouvelles opportunités qui découlent de ce nouveau modèle de l'économie circulaire constituent une niche dans laquelle H. s'est approprié une expertise nouvelle et de nouveaux cadres d'action, ce qui lui permet désormais de revendiquer une certaine forme de liberté par rapport à ses collègues, et une certaine indépendance vis-à-vis de sa hiérarchie.

*« Moi je suis venu avec mon budget, personne ne vient avec son budget (...) ils ont voulu que je pointe mes heures, (...) parce que c'est ce qui fait que c'est facturé sur un projet etc, j'ai refusé, j'étais le seul du département à refuser, même si les autres le faisaient et ils savaient pas pourquoi, sauf que j'ai fait quand même cinq ans d'ingénierie avant, en début de carrière, donc je sais très bien ce que c'est, et j'ai refusé. »*

Cette marge de liberté, H. y tient, et fait en sorte de pouvoir la conserver, l'aménager, voire même de l'étendre, car elle lui donne une autonomie et un pouvoir par rapport aux autres.

*« Moi je peux le faire parce que j'ai un certain pouvoir, j'ai plein de collègues qui sont à M&T qui ne peuvent pas le faire parce qu'ils ont pas de pouvoir, donc voilà. »*

Elle constitue une zone de pouvoir qui lui permet de gagner en agilité et en capacité d'agir dans une organisation très codifiée et très procédurière, où les inerties sont parfois des freins puissants pour mener des projets innovants.

*« Moi ce que je propose c'est d'avoir une structure souple et agile (...) il faut qu'on se crée les modèles économiques qui soient pas ceux de SNCF, mais plus ceux d'une start-up, et je pense aussi que c'est ça qui plait chez nos directeurs (...) je suis pas orienté sur un cadre d'organisation, je suis orienté sur un budget, c'est pas pareil. »*

Cette posture lui permet d'agir à différents niveaux de l'entreprise : sur le terrain où il accompagne le changement des pratiques opérationnelles sur les chantiers, mais également dans les directions où il présente l'intérêt de la démarche tant sur le plan environnemental que sur le plan économique et financier.

Quand il se rend sur les chantiers, il tente de sensibiliser les acteurs pour éviter qu'ils se débarrassent de matériel par des dépôts ou des stationnements « sauvages » dans le milieu naturel, qui sont source de pollution, mais qui représentent aussi une perte financière pour l'entreprise quand ce matériel a encore une valeur économique.

*« Je suis intervenu beaucoup sur les chantiers où en fait la direction suites rapides m'a dit plusieurs fois « t'occupes pas, laisse les opérationnels faire, quand la direction nationale commence à rentrer dans les aspects prof, c'est toujours le bordel », sauf que si je m'étais pas occupé de ça, toute la faute en fait était chez les acquéreurs avec le risque que plus personne veuille travailler pour SNCF, donc voilà je le fais, et les opérationnels savent que je suis assez exigeant mais pour une montée en maturité donc globalement ça se passe bien. »*

Auprès des dirigeants, il s'attache à convaincre de l'intérêt d'investir dans le modèle d'économie circulaire sous l'angle environnemental, mais surtout sous l'angle économique qui est souvent un argument de poids pour faire adhérer les décisionnaires et les financeurs des projets qui se trouvent parmi eux.

*« Je suis passé plusieurs fois en comité d'engagement pour défendre des sujets, je pouvais raconter ma belle histoire mais ce qui intéressait au final c'était combien je dégageais de recettes et qu'est-ce qu'il me fallait comme moyen pour assurer cette recette, donc il faut pas non plus faire de faux semblant, après ce qui est important, je dis pas que mon poste il est important, mais ce qui est important c'est d'avoir des personnes qui sont sensibilisées dans le développement durable, en porteurs de projets. »*

Le challenge de H. le voilà, réussir à convaincre les directeurs qu'il est possible de faire de la RSE qui rapporte sur le plan économique, en modifiant certaines pratiques industrielles courantes sur les chantiers.

Comme le résume assez bien un de ses collègues de l'Ingénierie, « Il est en train de dire ton ballaste là tu le déposes ici mais au lieu que tu le jettes parce que c'est facile ben on va le réemployer, ok, et on va en réemployer un maximum, et donc du coup t'es en train de changer quelque chose, et du coup faut du courage ! » (E38).

Pour arriver à ses fins, H. mise sur l'argument économique qui manque souvent aux projets de RSE, et qui peuvent se trouver paralysés au stade de la décision lorsque leur retour sur investissement ne peut pas être suffisamment démontré.

*« Alors pourquoi c'est un sujet qui passe mieux que les autres sujets en développement durable ou environnement, c'est tout simplement qu'on a vendu que économiquement y'avait des risques, y'avait des opportunités et que si on s'occupait pas du dossier, ben les risques étaient très grands en termes économiques, également en plus de la responsabilité qui y est associée, et si on s'occupait du dossier on pouvait générer effectivement des recettes de vente supérieures à ce qu'on connaît aujourd'hui. »*

H. mise aussi sur de nouvelles technologies pour mener à bien son projet, notamment avec l'utilisation de logiciels de suivi des matières sur les chantiers, qui doivent permettre de généraliser et de pérenniser la démarche sur tous les territoires.

*« On s'est dit qu'il existait pas de logiciel et puis que ce serait intéressant de tracer à la fois le neuf et puis l'ancien, donc on a développé un logiciel qui permet d'aller de la chaîne d'appro, du stockage, de la posture chantier, du déchargement sur la zone de stockage et des filières de valorisation, et avec toute une traçabilité des flux, avec des tablettes etc. »*

Cela lui permet de « vendre » la démarche auprès de tous les acteurs de la chaîne de production des chantiers, et de créer un lien entre les acteurs du pilotage au sein des directions, et les acteurs opérationnels sur les chantiers.

*« Et l'avantage c'est que ça va intéresser beaucoup les acteurs qui sont déportés du chantier, parce que si le logiciel est bien rempli, ça va intéresser certainement les directeurs d'opération et les directions de suites rapides parce qu'ils ont une vision quotidienne de l'ensemble des flux depuis leur bureau à Paris, ce qui n'est pas aujourd'hui du tout le cas ! »*

Ce système vise à assurer une meilleure visibilité dans la gestion des matières premières de l'entreprise, ce qui relève aussi pour H, plus globalement, d'une question de responsabilité et d'exemplarité de l'entreprise publique.

*« On est une entreprise publique donc on a de l'argent public et donc ben le capital matière il est aussi public, donc on se doit à un moment donné d'être exemplaire sur ça, et le b.a ba c'est la traçabilité ! »*

Car la mauvaise gestion de ces matériaux représente un risque pour l'entreprise, notamment lorsqu'ils deviennent des déchets déposés illégalement dans la nature, ce qui peut être sanctionné par des pénalités en cas de contrôle par les autorités administratives.

Pour H., le respect de la réglementation environnementale est un pilier, dans le sens où cela permet de protéger l'entreprise sur le plan juridique, mais également en termes d'image et de

réputation à l'égard des parties prenantes externes. Cette volonté d'améliorer et de protéger l'entreprise repose sur un sentiment d'appartenance et de fierté organisationnelle, qui participe aussi à renforcer sa motivation individuelle sur ces questions.

*« C'est une belle entreprise, enfin moi si j'y suis et si j'y reste c'est parce que c'est une belle entreprise, je pense qu'il y a beaucoup à faire. »*

Cela se perçoit dans la façon dont il s'identifie à l'entreprise en s'appropriant les objectifs organisationnels tant sur le plan financier que sur le plan éthique, et la recherche de sens qui est sous-jacente à la démarche au-delà des seuls aspects économiques.

*« Quelles sont les fondations on va dire pour faire un business modèle responsable sur la gestion des produits de dépose, dans le sens qu'il y ait un business modèle qui permet d'avoir du sens pour l'entreprise, parce qu'aujourd'hui vendre des matières c'est très bien, ça amoindrit un petit peu la dette à un moment donné, mais est-ce que ça a vraiment du sens ? »*

Pour H, l'économie circulaire est un modèle qui permet à la fois de mettre l'entreprise en conformité, de la rendre plus responsable sur le plan environnemental et financier, mais aussi de lui ouvrir des perspectives d'innovation sous l'angle social et territorial : *« Si on veut être performant ben il faut être dans l'innovation, il faut expérimenter des choses très concrètes, et faire peut-être de l'extra-financier et voir comment on peut contribuer à une création de valeur territoriale »* nous explique-t-il.

Cette vision lui a donné une force de conviction en interne, et il a pu monter sa propre cellule projet pour lancer des expérimentations sur le terrain, ce qui va lui permettre de démontrer l'efficacité et la performance de la démarche en termes de retour financier et de responsabilité globale de l'entreprise.

#### **Portrait 6 : M., expert chantier des « passes-à-poissons ».**

C'est en juin 2018 que nous rencontrons M., maître d'œuvre à la SNCF depuis près de 20 ans, qui au cours de l'entretien qu'il nous accorde (E30), va nous raconter son parcours professionnel en génie civil, et comment il s'est spécialisé dans les ouvrages d'art, c'est-à-dire *« tout ce qui peut faire circuler un train sauf la voie ferrée, et tout le reste, réparer un pont, faire une plateforme ferroviaire, faire des caniveaux, travaux en parois de sécurisation etc. »*.

En tant que chef de lot travaux, ou « appui ou renfort travaux spécifique ouvrage d'art », il a des missions de conception et de réalisation des travaux d'aménagement ou de développement

de lignes de chemin de fer. Bien que rattaché au bureau des études de Montpellier où il intervient dans la phase de conception des projets, il peut se détacher pour intervenir sur des chantiers, ses « lots » comme il les appelle, qui sont répartis tout au long des lignes en travaux. *« Je fais moitié moitié, je suis spécialiste ouvrage d'art-études, on va dire. »*

Cette double casquette est un atout qui lui permet de faire le lien entre conception et réalisation des projets, alors que ces deux domaines sont de plus en plus cloisonnés dans le domaine de l'aménagement ferroviaire.

*« Moi ma situation qui est un petit peu... je suis un peu un OVNI, mais c'est le top et si tu veux au-dessus, ils s'en rendent compte aussi, d'avoir la connaissance d'études et puis travaux, c'est le lien. »*

Cela lui confère un statut et une expertise spécifique dans le domaine de l'ingénierie des projets qu'il peut suivre dans toutes leurs phases, en assurant la cohérence entre la conception et la mise en application sur les chantiers.

*« Souvent je monte l'étude, j'en ai monté pas mal d'études comme ça, donc je suis bien au courant des deux aspects : conception et réalisation, j'ai cette chance d'avoir une bonne visibilité et du coup ben le concret je le vois aussi. »*

Il tire avantage de cette expertise en termes de flexibilité et de liberté pour agir, ce qui lui a permis d'acquérir de plus en plus d'autonomie au fil de son parcours professionnel.

*« Moi je demande rien à personne, si j'ai envie d'aller à tel endroit, je vais à tel endroit, même si en tant qu'agent d'études t'as un tableau de service, moi le tableau de service, je m'en fous ! (...) moi je suis autonome. »*

Cette liberté lui permet aussi de se dégager du temps pour s'ouvrir à des domaines et des sujets techniques nouveaux, ce qui le pousse à s'intéresser et à se former à la gestion environnementale des chantiers.

*« J'ai eu quelques formations, on m'a jamais bloqué pour tout ça, et puis moi j'étais demandeur et quelques collègues aussi avec la responsable environnement sur Montpellier on travaillait souvent sur les projets. »*

Cet enfant du pays d'Oc a toujours été sensible à ces sujets d'environnement, et aux enjeux touchant à sa protection, ce qui a fait naître en lui l'envie de responsabiliser les pratiques industrielles qui peuvent être source de nuisances et de pollutions sur les milieux naturels.

*« Moi j'ai travaillé beaucoup en rivière, des belles rivières en Lozère, remplies de truites, on fait des pêches préventives, ça maintenant ça se passe très bien, le premier chantier que j'ai fait en rivière, en Lozère profonde, ben le premier coulage qu'il y a eu, y'avait pas eu de*

*pêche et tout, ben toutes les truites elles ont remonté, c'était un carnage. Et donc clairement, ça ça n'arrive plus, sauf accident, ça n'arrive plus, c'est un progrès énorme. Sauf celui qui se fout des rivières, de tout... »*

Et c'est tout particulièrement les rivières qui vont l'intéresser, notamment les spécificités techniques à prévoir sur les chantiers pour assurer leur préservation.

*« C'est intéressant, franchement, avec des batardeau ou des milliers de cubes qu'on a pu mettre dans le plus gros cours d'eau qu'on a dans la région, le Gardon, qui fait des crues monstrueuses, au national il est connu ce cours d'eau, ben voilà quand tu fais des batardeau dedans, qu'il faut assécher des zones de travaux, que tu viens travailler sous l'eau avec des plongeurs pour faire des travaux préalables, tu as des bassins de décantation, des bassins filtrants, des barrages flottants, tout ça... disons que c'est un chantier dans le chantier. »*

Il se forme progressivement à des sujets de préservation de la biodiversité, des connaissances qu'il va ensuite mettre en application sous la forme de pratiques ou de techniques nouvelles sur les chantiers qu'il est amenés à gérer. Par exemple, il va piloter la réalisation d'ouvrages hydrauliques visant à préserver la continuité écologique des cours d'eau et la circulation de la faune piscicole, communément appelés « passes-à-poissons ».

*« J'ai fait des « passes à poissons », c'est un peu unique et d'ailleurs on commence à m'appeler un peu de partout « est ce qu'on peut venir voir tes passes à poissons, on en a chez nous à faire », que j'ai fait à l'étude, et derrière que j'ai fait en conception, et derrière ensuite travaux, donc voilà, on commence à me solliciter pour des trucs comme ça. »*

Son appétence pour le sujet et son expérience sur les chantiers, lui valent d'être appelé pour apporter son expertise sur d'autres projets, et par le jeu du bouche-à-oreille, il devient le « monsieur passe-à-poissons » de la SNCF.

*« On a une autre passe-à-poissons qui va sortir, en création là, la responsable à l'agence projet m'a appelé et m'a dit « y'en a une qui sort à Perpignan, si tu veux la faire. »*

Cette notoriété va aller au-delà de l'échelon local puisqu'il va être sollicité par le *top management* de l'entreprise pour venir présenter cette nouvelle pratique, au titre d'une innovation industrielle et écologique dans la stratégie globale de l'entreprise.

*« Pour ça je suis allé à Paris pour l'innovation SNCF, ça marque des points hein, c'est pas des gros chantiers mais c'est tellement dans des contextes environnementaux difficiles, parce que pour le coup dans les gros cours d'eau on coule beaucoup de béton, donc faut pas se rater ! »*

Ce statut d'expert va ainsi ouvrir à M. les portes de nouveaux réseaux ou de nouveaux contacts auxquels il n'aurait pas forcément eu accès en tant qu'agent d'étude local lambda.

Il est désormais régulièrement sollicité par ses homologues ou ses managers en interne sur des problématiques environnementales diverses qui se posent sur les chantiers ferroviaires.

*« Après moi du coup on vient me voir mais parce que j'ai un peu l'habitude des travaux, on vient me questionner un peu comme ça mais en off tu vois, j'ai pas forcément le temps, je donne quelques trucs. »*

Mais c'est aussi à l'extérieur de l'entreprise que M. va nouer des relations avec des acteurs spécialisés sur les enjeux d'environnement, auprès desquels il découvre des techniques nouvelles, ce qui vient combler sa soif d'apprendre et de maîtriser de nouvelles choses.

*« C'est des métiers quand même spécifiques, et puis moi aussi à titre perso sur des chantiers, rencontrer des gens comme ça c'est super, parce que justement ça te sort de ton quotidien aussi, quand tu veux pas faire la même chose toute ta vie, même si sur le papier c'est la même chose, ben tu rencontres des gens différents, des services différents, tu vois un peu comment ils fonctionnent, perso c'est super ! »*

Cette dimension relationnelle est importante pour M. qui tient à la relation de confiance qu'il a tissée au fil du temps avec les acteurs et les décideurs locaux autour de ces questions d'environnement.

*« Donc maintenant quand j'arrive sur des chantiers comme ça, même si c'est pas tous les jours, quand ils voient mon nom, ils passent plus trop surveiller en fait, ils font confiance, ils passent quand même mais c'est la confiance, à moi de la conserver aussi, mais je sais que ça en est là maintenant, mais ça a mis quand même pas mal d'années. »*

Cette relation de confiance et de coopération avec les acteurs locaux, M. la cultive aussi avec l'idée de faciliter le déroulement des chantiers, connaissant suffisamment bien la réglementation environnementale pour savoir qu'elle est assortie de sanctions qui peuvent considérablement pénaliser, voire même paralyser les projets en cas de non-conformité.

*« Au moindre truc, arrêt immédiat, rapport, convoqué, audience, verbalisation, éventuellement maître d'œuvre travaux sinon l'entreprise elle prend cher, moi ça s'est toujours bien passé, mais justement en étant bien avec ces gens, parce que je travaille beaucoup avec eux, c'est le réflexe de travailler main dans la main, et pas de le faire en douce parce que tu sais très bien que le carton rouge il est sorti immédiatement ! »*

C'est pour cela qu'il veille au respect de cette réglementation dans les études, sur les chantiers, auprès de ses pairs et des équipes sur site, quitte à parfois faire preuve d'ingérence dans certains dossiers.

*« Y'en a qui sortent jamais d'un bureau, ils font un truc, mais je dis « attends, là sur le terrain ce que tu mets, tu te rends compte de ce que tu écris ? »*

*Tu mets que tu vas faire ça, mais un truc bête hein, là ton camion il passe même pas, il peut même pas arriver jusqu'au chantier, t'as prévu ça en rivière mais en fait, tu sais comment elle est la rivière à cet endroit-là ? »*

Cette posture peut lui donner des allures de « sentinelle » de la réglementation environnementale, et plus globalement d'une certaine éthique dans les pratiques industrielles.

*« Tu peux pas laisser partir ton dossier comme ça, montre au moins que tu as fait un effort comme ça on te tapera pas sur les doigts, prévois des batardeau, prévois des trucs, t'as pas de dossier loi sur l'eau mais au moins tu auras fait un effort, montrer que tu vas dans le sens de la protection (...) moi ça me rend fou, moi un dossier comme ça, j'ai pas de dossier loi sur l'eau, moi je fais pas ! »*

Mais l'importance accordée au respect de la norme et de la moralité révèle aussi chez M. une volonté de préserver l'image de marque et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes externes.

*« Moi je pense que l'environnement c'est un peu aussi une image de marque que ce soit pour nous ou les entreprises, ils mettent ça en avant clairement, ça fait de la publicité voilà, de la bonne publicité, et c'est bien quand c'est bien géré. »*

Cela vient traduire un sentiment d'appartenance et de fierté vis-à-vis de l'entreprise ferroviaire et de la culture cheminote, dans laquelle il a été bercé depuis l'enfance par son père et ses trois oncles qui y ont travaillé avant lui. Son engagement individuel dans la démarche environnementale est une façon de cultiver ce sentiment d'appartenance, en assouvissant le besoin de renouveler le sens qu'il donne à son métier.

*« Moi ça me fait rien gagner de plus à la fin du mois mais ... moi je me dis le jour où j'arrive au boulot le matin où j'ai pas envie d'y aller parce que ça me dégoûte, c'est pas bon quoi, si tu te lèves le matin et que tu es dégoûté...si tu veux s'il reste deux ans pour arriver à la retraite bon tu te dis, mais c'est pas le cas, on en est pas là, le but c'est déjà de faire un boulot qui m'intéresse, ça c'est la base ! »*

### Portrait 7 : Y., le « réseuteur » ou la force du collectif.

C'est en tant que jeune ingénieur hydraulicien que Y. rentre à la SNCF en 1996 pour travailler sur les projets de lignes à grande vitesse notamment la LGV Méditerranée, puis la LGV Est. Alors qu'il était rattaché au siège parisien de l'Ingénierie, il décide de travailler sur les problématiques environnementales à l'échelon local, en prenant le poste de responsable environnement ingénierie pour la région Rhône-Alpes en 2003.

Puis il va intégrer le réseau des « Correspondants Régionaux Environnement » (COREN) qui a été créé historiquement par l'entreprise pour relayer ses objectifs environnementaux dans les territoires. Au sein de chaque grande région administrative, le COREN doit assurer des missions de coordination et d'animation des sujets d'environnement et de développement durable avec les différentes parties prenantes locales en interne et en externe.

Y. assure ces missions pour la région Rhône-Alpes depuis 2015, et il s'implique également dans différents collectifs transverses de l'entreprise sur les sujets de RSE.

Il nous raconte son parcours et sa vision d'acteur engagé lors d'un entretien qu'il nous accorde en novembre 2018 (E44).

*« Quand j'ai pris le poste y'a trois ans, je suis pas un vieux COREN hein, on m'a dit tu vas voir c'est un réseau qui marche, ouais ça marche vraiment, y'a pas d'enjeux de pouvoir entre les individus, les pratiques sont très différentes et le spectre des sujets est tellement vaste qu'on est très loin d'être en capacité de les maîtriser chacun, donc ou tu la joues collectif, ou tu la joues perdant. »*

Le réseau des COREN est un collectif reconnu pour son ancienneté, sa cohésion et son efficacité à assurer la diffusion et l'application des orientations environnement dans l'entreprise. En intégrant ce réseau, Y. espère pouvoir bénéficier de cette synergie collective et y trouver les membres d'une communauté qui lui ressemblent, et avec qui il partage des valeurs et des objectifs communs. Et effectivement, l'esprit de corps est présent dans ce collectif, qui a tendance à se défendre d'une vision traditionnelle de l'entreprise ferroviaire et de la gestion locale des enjeux environnementaux.

*« Après c'est une communauté de gens qui ont toujours peur de crever, donc c'est des petites choses malheureuses, voilà. Ils étaient porteurs d'une vision système, donc qui est un peu en déliquescence dans l'entreprise. »*

Il tire une certaine fierté de faire partie de ce réseau historique qui semble résister à l'épreuve du temps et des réorganisations internes, comme si son existence était ancrée dans la culture organisationnelle, et sa destinée intimement liée à celle de l'entreprise ferroviaire.

*« Ça te donne le contexte, et ça peut contribuer à laisser penser que les COREN sont en difficultés, je te dis, moi depuis que je suis là les COREN ils sont en difficultés, ils sont toujours vivants, (...) une fonction qui existe depuis plus de seize ans je peux te dire qu'elle est déjà coriace dans l'entreprise, oui elle finira par mourir, mais SNCF aussi... »*

En devenant membre de cette communauté, Y. s'est identifié à ses membres et a tendance à parler au nom du collectif dans son discours :

*« Typiquement on est légitime, mais nous dans cette perte de sens et de difficulté dans la qualité de vie des salariés de l'entreprise, tu te dis est ce que c'est le bon moment ? »*

*« Trois régions, les trois plus grosses (...) sur lesquelles il nous est dit que étant donné la taille de ces régions, le modèle est pas adapté, voilà. »*

*« Grosso modo on passe sous les radars, et on remonte à la fin, ça marche mais c'est fatigant ! »*

Pour éviter de disparaître « sous le radar », les COREN ont cherché collectivement des nouvelles marges de manœuvre pour réinvestir la force et la légitimité de leur collectif, notamment grâce à leurs connaissances des enjeux environnementaux ; mais aussi des besoins conjoncturels et politiques sur ces questions au niveau local.

*« Les objectifs environnementaux (...) c'est nous collectivement qui les avons proposés, donc on s'est auto-animés, et on s'est auto-réunis, et on va de nouveau s'auto-réunir ! »*

*« On est en train de s'organiser entre COREN pour s'auto-animer, tu vois, faire de l'horizontal, pas faire que des choses verticales, montant-descendant, descendant-montant. »*

Y. a utilisé cette même stratégie sur son périmètre régional pour parvenir à exercer son influence auprès de certaines parties prenantes cruciales dans la définition des objectifs régionaux en termes de mobilité et d'environnement.

*« Je pense qu'on peut être force de proposition et moi sur le système ferroviaire TER Auvergne-Rhône Alpes, j'ai obtenu enfin mon premier rendez-vous pour parler de la convention en termes d'environnement. »*

Convaincu de la force du collectif, Y. va s'investir au sein d'autres réseaux comme celui des experts « SYNAPSES » qui réunit les salariés dotés d'une expertise technique ou scientifique en matière de développement durable et de RSE.

En 2015, il accepte d'être le pilote d'un *cluster* dédié à ces sujets, le « *cluster DD* », une instance transverse, pluridisciplinaire et indépendante qui a pour but de mutualiser les compétences et les savoirs, et de contribuer à perfectionner les politiques DD/RSE de l'entreprise, notamment sous l'angle de l'innovation et de la recherche.

Il constate que les réseaux d'experts sont généralement composés d'acteurs « hors-sol », c'est-à-dire de membres des directions nationales, et qu'il est nécessaire d'ouvrir les portes de ce type de collectif aux acteurs du terrain : *« Y'a des synergies fabuleuses à faire entre les deux, c'est pour ça que le cluster est vraiment un truc qu'il faut préserver. »*

Pour Y., ce réseau peut être un espace de liberté, de créativité et de réflexion collective qui peut faire émerger des nouveaux paradigmes ou des nouvelles pratiques en matière de RSE.

*« Et ben d'une manière plus générale, ce que j'ai fait en environnement, qu'est-ce que ça vaut ? Comment je l'inscris dans le business modèle de l'entreprise ? Et donc du coup si on arrive à travailler sur des business modèles en intégrant le DD, ouais ben on sera bon, on aura les leviers d'action. »*

Le sentiment d'appartenance au collectif et à la communauté RSE est un moteur important de son engagement, et au-delà des réseaux, ce sentiment est aussi celui de l'appartenance à l'entreprise ferroviaire, de l'adhésion à ses valeurs et à la vision de ses leaders.

*« Moi je trouve que Pepy a un discours écologique sur l'approche climat, sur le climat il est très bon, mais il a jamais été relayé à aucun échelon en dessous. »*

*« La raison d'être (de l'entreprise) franchement j'aime bien, je la trouve synthétique, elle me plaît bien, elle donne des leviers ; elle donne de la prise de conscience »*

C'est en tant que membre d'une communauté, d'un réseau, d'une organisation que Y. construit son engagement et son action, qu'il voit comme une contribution individuelle à la dynamique collective qui doit porter la responsabilité de l'entreprise SNCF.

### Synthèse conclusive des portraits

Ces sept portraits illustrent la pluralité des perceptions et des formes que peuvent prendre les initiatives individuelles de la RSE.

Si chaque histoire est différente, c'est parce que l'engagement peut prendre autant de formes qu'il y a d'individus, qu'il y a de cheminot(e)s, chacun(e) étant mû(e) par des facteurs personnels et professionnels différents, plus ou moins intrinsèques, plus ou moins assumés.

Ces singularités propres à chacun vont se retrouver dans la façon dont ces acteurs vont mener leurs initiatives individuelles, les causes ou les enjeux qui les motivent, les objectifs qu'ils vont se fixer et les moyens qu'ils vont utiliser pour les atteindre.

Grâce au tableau synthétique ci-dessous, on remarque que chacune de ces initiatives individuelles va avoir des effets différenciés sur la diffusion de la RSE, selon les acteurs, les contextes et les enjeux concernés.

Certains vont servir de relai pour une diffusion en interne, parfois de façon localisée, parfois au-delà en passant au-dessus du « plafond de verre » (micro-macro).

D'autres vont se diffuser à l'extérieur de l'entreprise, souvent par l'intermédiaire d'acteurs externes ou de réseaux (politique, professionnel, territorial etc.) qui vont agir par capillarité pour renforcer ou soutenir ces actions à l'échelle locale, et parfois même, servir à donner à ces actions individuelles la légitimité qui leur manquait pour remonter au niveau macro, et trouver leur place dans l'organisation.

Ces récits nous révèlent donc presque autant d'expériences individuelles autour de la RSE, qu'il y a de cheminements que cette démarche va emprunter pour se diffuser.

Il y a quand même certaines similitudes qui ressortent de ces différents portraits, et notamment le fait que ces cheminot(e)s engagé(e)s semblent toutes et tous guidés par des valeurs morales ou éthiques qui les animent à titre personnel (respect de la réglementation, protection de l'environnement, loyauté des pratiques et des achats, altruisme et solidarité etc.), qu'ils vont tenter de (re)trouver dans leur métier, et d'insuffler dans leur entreprise.

Parmi les motivations régulièrement invoquées par ces acteurs engagés, on trouve notamment la recherche de sens ou le besoin de sens sentir utile, ou encore la volonté de rendre l'entreprise meilleure dans ses pratiques, plus vertueuse dans son image et sa réputation, notamment auprès des partenaires et des parties prenantes externes.

L'autre dénominateur commun à ces différents récits, c'est qu'ils sont vécus et racontés à l'intérieur d'une même entreprise marquée par de forts particularismes, et que tous ces acteurs se trouvent ainsi liés par une même histoire, par des valeurs et des repères culturels communs, qui leur donnent le sentiment qu'ils peuvent (ou doivent) agir dans le sens d'une certaine vision de l'entreprise publique, et de la moralité qu'elle doit avoir sur le plan social ou environnemental.

Cela nous amène à interroger les facteurs sous-jacents à l'émergence de comportements d'entrepreneur de morale, qui viendraient faire écho à une certaine moralité intrinsèque à l'entreprise SNCF.

**Tableau 8 - Synthèse des portraits et des différents mécanismes de diffusion de la RSE.**

Portrait	Acteur	Enjeu RSE	Missions/objectifs	Action	Mécanisme	Diffusion
1	A	Environnement et biodiversité	Faire respecter la réglementation et inciter à des pratiques plus vertueuses dans les projets ferroviaires	Rencontrer le président de l'entreprise	Appel à la hiérarchie	En interne Micro-macro
				Avoir de bonnes relations avec les acteurs locaux	Réseau de confiance	Par l'externe Localisée
2	B	Social et lutte contre la pauvreté	Assurer l'accueil et la prise en charge des personnes démunies en gare et ses abords	Créer des partenariats et des alliances avec les acteurs du territoire	Réseau de coopération	Par l'externe Localisée
				Etre médiatisée par la sphère publique et politique (ordre national du mérite)	Réseau d'influence	Par l'externe Micro-macro
3	C	Environnement et biodiversité	Initier des actions nouvelles au sein des gares pour protéger la biodiversité	Réussir à médiatiser les actions dans la sphère publique et politique	Réseau d'influence	Par l'externe Micro-macro
4	G	Environnement et achats durables	Améliorer les pratiques industrielles, en ayant des pratiques d'achats plus responsables	S'ouvrir et coopérer avec les autres entreprises du secteur	Réseaux professionnels	Par l'externe Micro-macro
5	H	Economie circulaire	Démontrer les bénéfices du modèle de l'économie circulaire sur les chantiers ferroviaires	Expérimenter et prouver par les résultats du terrain	Innovation	En interne Micro-macro
6	M	Environnement et biodiversité	Protéger les rivières sur les chantiers ferroviaires, grâce à des ouvrages comme les « passes-à-poissons »	Venir à Paris pour présenter cette nouvelle technique	Innovation	En interne Micro-macro
				Préserver la réputation de l'entreprise auprès des partenaires locaux	Réseau de confiance	Par l'externe Localisée
7	Y	Environnement	Faire intégrer l'environnement dans les réflexions, les décisions et les partenariats	S'organiser en collectif pour définir et faire remonter des objectifs aux décisionnaires	Réseau interne	En interne Micro-macro

## SECTION 2 : La dimension morale de la RSE pour les acteurs de la SNCF.

### Propos introductifs

Les portraits d'acteurs nous ont appris qu'il existe différentes manières de concevoir et de s'engager dans la RSE pour les acteurs d'une entreprise comme la SNCF, et que les initiatives individuelles qui découlent de cet engagement peuvent avoir des effets différenciés sur la diffusion de la RSE dans et hors de l'organisation. Ces différents récits d'expérience semblent toutefois se recroiser autour d'un dénominateur commun, touchant à la dimension morale des motivations qui guident ces acteurs à penser et à agir de façon responsable.

C'est pourquoi, nous nous sommes plus particulièrement intéressée aux motivations individuelles des acteurs de l'entreprise, ce que Gond (2017, 2019) appelle les déterminants individuels de la RSE (« *CSR drivers* »), parce qu'ils vont guider les volontés et déclencher les actions responsables chez les membres de l'organisation.

A partir de la totalité du panel des entretiens réalisés (cf. tableau 7), nous avons relevé toute une série de déterminants individuels de la RSE qui semblent caractériser les acteurs de l'entreprise - indépendamment du degré de leur engagement ou de leur implication dans la RSE. Puis, en nous basant sur la typologie d'Aguilera et al. (2007) reprise par Gond et al. (2017), nous les avons répartis selon les trois catégories génériques reflétant des besoins ou des préoccupations spécifiques chez les individus : les déterminants instrumentaux (*instrumental drivers*) répondant au besoin de contrôle, les déterminants relationnels (*relational drivers*) liés au besoin d'appartenance, et enfin les déterminants moraux et vocationnels (*moral drivers*) pour tout ce qui répond au besoin de trouver du sens.

C'est cette dernière catégorie qui a retenu notre attention, car elle semble tenir une place importante dans l'engagement et les actions responsables des cheminot(e)s, ce qui laisse entrevoir la coloration morale que va prendre la démarche de RSE pour les acteurs d'une entreprise comme la SNCF.

Dans cette dimension que l'on peut qualifier de « morale », la moralité des acteurs individuels va croiser celle de l'organisation, et donner naissance à des initiatives individuelles qui vont véhiculer cette moralité, et participer à la diffusion d'une certaine vision de la responsabilité de l'entreprise.

L'étude approfondie de la dimension morale individuelle de la RSE nous a donné des clés de compréhension pour analyser comment se forment les interactions avec la dimension morale de l'entreprise, et comment cela va influencer la manière dont la RSE va se diffuser, sous d'autres formes que celles qui sont « attendues » du modèle de diffusion traditionnellement « descendant » de l'organisation.

## *2.1. L'importance des motivations morales parmi une large palette de déterminants individuels de la RSE.*

L'analyse des discours selon la grille de Gond et al. (2017) a permis d'identifier différents types de déterminants individuels de la RSE chez les acteurs de l'entreprise ferroviaire: des déterminants instrumentaux, des déterminants relationnels, mais surtout des déterminants moraux et vocationnels.

### *2.1.1. Les déterminants instrumentaux de la RSE : un nouveau champ des possibles pour les acteurs de l'entreprise.*

L'engagement individuel dans la RSE est ici motivé par des intérêts personnels et/ou professionnels, par exemple de nouvelles opportunités de carrière à saisir, des occasions de briguer un nouveau marché, et plus généralement l'envie de satisfaire son égo en se différenciant des autres, en étendant sa zone de pouvoir et d'influence au sein de l'organisation.

#### *- La recherche de marges de manœuvre.*

L'idée de « marge de manœuvre » renvoie à l'idée de capacité d'initiatives, de discernement, d'auto-organisation, voire de « liberté » dans le travail. Cette liberté d'action souvent mise en avant par les acteurs de la RSE, leur a souvent été accordée au vu de la nouveauté des enjeux, mais a parfois été conquise en vue de faciliter la mise en œuvre de leurs actions. Cette « carte blanche » comme ils l'appellent souvent pour décrire le cadre privilégié dont ils ont bénéficié pour conduire leurs actions, fait figure de régime d'exception dans une organisation fortement réglementée et hiérarchisée comme la SNCF, ce qui questionne le rôle et la légitimité que l'entreprise entend donner à ces acteurs censés incarner sa responsabilité.

Exemples de verbatim :

« On m'a jamais emmerdé pour ça, moi je suis autonome, quand tu es l'agent d'études du coin, tu es pas autonome, tu as aucun pouvoir, c'est même pas du pouvoir, y'a plus de chefs au-dessus que de gens en dessous, c'est une autonomie, l'autonomie ça rend utile parce que tu es quand même responsable de quelque chose. » (E30)

« Je pense qu'il faut une liberté, moi je trouve que ça fonctionne pas trop mal mais il faut énormément d'énergie pour faire ce que je fais, beaucoup, à la fois d'être libre c'est bien, parce que je suis vraiment libre (...) la liberté donnée à des gens qui sont engagés comme moi et mon équipe, ouais c'est bien. » (E38)

« Tous mes chefs m'ont fait confiance, et m'ont donné carte blanche pour mettre en application le truc, et ça franchement ça a été génial (...) je faisais ce que je voulais, parce c'est un projet donc t'as rien. » (E34)

« Tu fais du bottom-up au lieu de faire du top-down quoi et c'est vachement intéressant d'essayer de développer des trucs comme ça sans qu'on t'ait demandé de le faire forcément, c'est ça aussi qui est super intéressant, c'est que t'as carte blanche, tu peux faire ce que tu veux ! » (E35)

#### *- L'attrait de la nouveauté.*

La RSE étant un domaine d'action relativement récent, elle amène des nouveautés dans l'organisation : la création de nouveaux postes, de nouveaux projets et expérimentations à mener, des nouveaux réseaux et groupes de travail, etc. Parce que la nouveauté est une niche pour l'innovation, elle est aussi un facteur de différenciation, de compétitivité, et de fierté tant pour les salariés porteurs de ces projets nouveaux, que pour l'entreprise vis-à-vis du marché et de ses concurrents. Ainsi, derrière la nouveauté, c'est l'innovation qui attire, et avec ses nouveaux objectifs et ses nouvelles contraintes qui obligent à changer les pratiques, et à faire différemment, la RSE apparaît comme un terrain vierge à conquérir, où chacun peut se saisir des sujets et démontrer de sa capacité à entreprendre et à innover.

Exemples de verbatim :

« Je suis un des tous premiers à avoir fait de l'environnement en gare de Strasbourg, j'étais le premier correspondant local environnement (...) ça m'a permis de rentrer dans l'entreprise, je suis arrivé à un moment où les gens commençaient à prendre conscience qu'au travail y'avait des choses à faire (...) c'était nouveau, voilà, y'a dix ans c'était nouveau donc y'avait des choses à faire effectivement. » (E19)

« C'est jeune le développement durable (...) c'est vraiment le début et du coup y'a quand même l'opportunité de réconcilier un petit peu les gens avec le développement durable, en tous cas de les mettre dans le bateau dès le début quoi. » (E35)

« On est toujours en opportunité soit parce que voilà un projet, une idée, quelqu'un qui porte le sujet, qui est convaincu, ben t'en as et puis voilà ils vont développer ça (...) et ça c'est bien, c'est des petites victoires, c'est des démonstrations donc on peut les utiliser à titre d'exemple. » (E12)

« Je voyais SNCF comme une entreprise vraiment pionnière sur le sujet (...) c'était la première chaire sur ce sujet-là, c'était un peu un sujet nouveau (...) et puis le fait d'avoir dédié une direction, c'était la seule direction en France. » (E37)

#### *- L'appropriation d'un champ d'expertise.*

Le caractère novateur et inexploré de la RSE va créer un besoin de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs sur ces questions, autrement dit de nouveaux experts dédiés afin que l'organisation puisse s'acculturer sur ces sujets. Des acteurs de terrain vont conquérir ce statut d'expert en expérimentant de nouvelles pratiques et de nouvelles techniques, pour répondre à des nouveaux enjeux et/ou des besoins induits par la RSE, ce qui contribue à forger leur expérience et leur légitimité sur ces sujets. La reconnaissance et le maintien d'un statut d'expert sur ces sujets qu'ils sont les seuls à maîtriser, donnent à ces acteurs la capacité de peser sur les jeux de pouvoir et d'influence au sein de l'organisation.

#### Exemples de verbatim :

« Parce que y'a beaucoup de gens qui sont pas forcément très au clair avec ce que c'est, du coup c'est vachement intéressant de leur expliquer ce que c'est que le développement durable (...) et de les rapprocher un peu de ces sujets là qu'ils comprennent pas où qu'ils connaissent pas, qui leur paraissent un peu lointain. » (E35)

« Après ce qui est important, je dis pas que mon poste il est important, mais ce qui est important c'est d'avoir des personnes qui sont sensibilisées dans le développement durable, en porteurs de projets. » (E40)

« On a lancé des études faune flore détaillées, donc moi c'est là où ça m'a servi mes cours de bota parce que là je pouvais relire les rapports des bureaux d'études en comprenant de quoi il s'agissait, et donc je pouvais vraiment agir. » (E34)

« En rivières j'aurais eu les bons réflexes parce que j'ai l'expérience (...) mais chacun a son expérience aussi, moi j'ai eu presque de la chance de travailler... on m'a confié des trucs en rivières, en site protégé. » (E30)

*- La volonté d'avoir un impact, de laisser une trace.*

Les acteurs engagés dans la RSE expriment souvent la volonté, par leurs actions, d'avoir un impact visible en termes de changement sur l'organisation et sur ses membres, mais aussi plus globalement, sur le monde qui les entoure. A travers la diffusion des nouveaux préceptes de la RSE, va s'exprimer la recherche d'une certaine estime de soi, le besoin individuel d'être une personne d'influence auprès des autres, et d'impacter le plus grand nombre par le discours ou par l'action.

Certains parlent même d'une « révolution » dans laquelle ils semblent se chercher un rôle de meneur ou de partisan, pour se faire une place au cœur de l'action et pouvoir tirer du crédit des changements positifs produits par la démarche RSE sur l'entreprise.

Exemples de verbatim :

*« Tu peux trouver quand même des moyens de convaincre les gens, moi c'est ce que je me dis, si tu peux en convaincre dix et qu'il y en a trois qui sont réfractaires, bon ben c'est déjà ça quoi ! » (E35)*

*« Voilà ce qu'on met en place et on diffuse largement aux autres occupants pour voir si ça peut tirer un peu d'autres avec nous quoi, moi je serai intéressée pour essayer d'insuffler...enfin de montrer à mes petits camarades qu'on peut faire aussi du développement durable au quotidien, et de la RSE en général au quotidien. » (E48)*

*« Tout ce qui est intérieur, de la maîtrise professionnelle, la professionnalisation des métiers de l'environnement, et ça vient sur des actions comme ça, et la vraie révolution, elle est là-dedans, le cœur du réacteur c'est là-dedans. » (E38)*

*« Moi ce qui m'intéresse c'est que ce lieu perdure après aussi, (...) que ça tienne, que le bébé puisse continuer à grandir et à se développer. » (E20)*

*« Il s'agit pas de se faire plaisir nous ici, pour faire une petite com' que tout le monde va avoir oublié dix minutes après l'avoir lue, s'ils l'ont lue, moi ce que je veux c'est que le territoire me donne raison, et dise mais oui nous on a besoin de ces gens-là parce qu'ils nous aident au quotidien. » (E14)*

*- Le goût des challenges.*

Une des motivations partagées par les acteurs engagés dans la RSE est que celle-ci leur permet de relever des challenges sur le plan personnel et professionnel. Cela rejoint les considérations précédentes sur le caractère nouveau et inexploré des sujets de RSE dans l'entreprise, cette idée du « terrain vierge » ou de la « page blanche » où tout est à écrire.

Ce goût du challenge est rehaussé dans le domaine de la RSE où la mise en balance d'enjeux parfois contradictoires peut donner lieu à des controverses, et même générer des résistances fortes aux propositions de changement que cela implique. Parce qu'elle constitue un tremplin pour lancer de nouveaux défis à l'entreprise et à ses membres, la RSE peut satisfaire le goût du challenge individuel ou collectif, contribuer à l'évolution de carrière des challengers, et assouvir chez les individus un besoin d'accomplissement personnel et professionnel.

Exemples de verbatim :

« C'est un beau challenge (...) là aujourd'hui, je repars vraiment d'une page blanche, ce qui est bien. » (E43)

« Franchement moi j'ai peur de rien, mais quelque part le fait d'avoir tenu bon, je pense que ça m'a permis de gagner des points aussi. » (E8)

« Moi je pense qu'on est une entreprise qui a de la ressource, qui a de la capacité, je pense qu'elle va s'emparer de tout un tas de sujets dans les années qui viennent, ça j'ai pas de doute là-dessus, c'est-à-dire qu'elle va se mettre à penser technique et environnement, technique et développement durable, technique et RSE, j'espère que je vais y arriver sur cette partie-là. » (E33)

« Dire voilà maintenant nous devons changer de paradigme, tout ce que nous faisons nous devons intégrer telle et telle dimension, je suis là pour être la vigie, la boussole de ce changement de paradigme. » (E49)

### *2.1.2. Les déterminants relationnels de la RSE ou les nouvelles facettes du sentiment d'appartenance.*

Ces déterminants individuels sont ceux relevant du besoin d'appartenance et de repères au sein de l'organisation, ils se traduisent généralement par l'attachement et la fierté d'appartenance des acteurs à l'entreprise, à un groupe social ou à une communauté.

La RSE vient ici répondre aux besoins qu'ont les individus de se sentir intégrés à un collectif, une communauté ou un groupe social au sein duquel ils vont pouvoir agir, être reconnus et valorisés, appartenir à un réseau ou une communauté composé de personnes ayant les mêmes objectifs, les mêmes valeurs et les mêmes convictions.

### *- La fierté d'appartenance à l'entreprise.*

La culture organisationnelle de la SNCF est fortement imprégnée d'un sentiment de corps et d'attachement à l'entreprise et à ses valeurs, un sentiment qui peut être renforcé chez certains acteurs, par la perception qu'ils ont d'appartenir à une entreprise responsable qui véhicule une image positive en interne comme en externe. L'attachement à l'entreprise et à ses valeurs, peut ainsi pousser les individus à s'engager dans la RSE, avec cette volonté de la rendre plus vertueuse et plus exemplaire dans ses pratiques, de préserver son image et sa réputation, et ainsi la protéger des controverses et des pressions externes. Contribuer individuellement à la démarche RSE est une façon pour eux de cultiver ce sentiment d'appartenance et de fierté autour de nouveaux enjeux et de nouveaux défis communs.

Exemples de verbatim :

*« En fait ce qui me motive aussi dans mon travail au quotidien, c'est que j'aime fondamentalement ma boîte, et du coup, je suis toujours fière de travailler pour cette boîte, et je pense qu'on a vraiment beaucoup de chance car (...) je trouve que c'est une entreprise qui est assez juste et justement sur l'aspect sociétal, et c'est aussi ça qui me rend fière de travailler pour cette entreprise. » (E11)*

*« C'est une belle entreprise, enfin moi si j'y suis et si j'y reste c'est parce que c'est une belle entreprise, je pense qu'il y a beaucoup à faire. » (E40)*

*« Je préfère travailler à la SNCF que chez Total ou d'autres, donc oui je reste convaincue (...) je suis très contente d'être à la SNCF et je pense qu'on peut faire des choses, on a un effet de levier énorme ! » (E43)*

*« J'aime l'entreprise (...) c'est ce qui me tient, c'est l'entreprise par elle-même, et je pense qu'elle peut bien le faire, de façon responsable et dans la durée, c'est ce qui lui permet de durer. » (E11)*

*« Parce qu'en contribuant à améliorer l'écosystème dans lequel elle vit, et bien économiquement y'a du plus pour l'entreprise, pour moi les actions et les associations que l'on aide, et bien ça permet effectivement à la SNCF de renforcer son ancrage sociétal, et donc quelque part si l'environnement va mieux, ben l'entreprise va mieux quoi, moi c'est comme ça que je vois les choses. » (E47)*

### *- L'adhésion aux valeurs de l'entreprise.*

Le sentiment d'appartenance des acteurs se construit également sur le partage de valeurs communes qui constituent l'histoire, l'identité et la culture de l'entreprise.

Dans une entreprise publique comme la SNCF, cette appartenance culturelle est fortement imprégnée de valeurs telles que le sens du service et le devoir d'exemplarité vis-à-vis des usagers et des citoyens. Cet héritage identitaire a convergé vers une conscience assez forte chez les acteurs de la responsabilité de l'entreprise envers la société, une perception qui vient naturellement leur insuffler l'envie de s'engager individuellement dans la RSE.

Exemples de verbatim :

« *De toute façon on est une entreprise assez respectueuse et on est quand même publique tu vois, donc on doit être irréprochable.* » (E37)

« *Parce qu'on est transporteur donc quand on dit « on est au cœur de la vie des gens », on est quand même en charge de la vie des gens quoi, c'est pas rien, donc ouais (...) c'est une responsabilité forte quand même, il me semble en tous cas, moi c'est ma perception des choses.* » (E15)

« *Je vais dire ouais c'est les valeurs de l'entreprise, c'est SNCF... elle véhicule normalement ces valeurs-là.* » (E32)

« *Moi aujourd'hui je suis plutôt en mode défensif, sur un certain nombre de sujets historiques (...) pour qu'on ne se retrouve pas dans un système où on fait moins bien qu'avant.* » (E7)

« *J'imagine pas une entreprise au cœur de la vie des gens qui ne porte pas un certain nombre de responsabilités sociétales, c'est aussi le caractère public de l'entreprise qui pour moi favorise également cette idée donc pour moi c'est aussi une entreprise qui doit être à l'image de ce qu'est la société, en matière de mixité, en matière de lutte contre les discriminations, sous toutes ses formes, mais également en matière d'insertion.* » (E21)

« *Oui on est quand même une entreprise responsable par rapport à ça, parce qu'on est entreprise publique, qu'on a un devoir d'exemplarité de ce côté-là quoi (...) toutes les entreprises ne le feraient pas, mais on doit la prendre parce qu'on est quand même encore aujourd'hui une entreprise publique.* » (E19)

#### *- L'intégration à de nouveaux réseaux.*

Le caractère transverse de la RSE et les nouveaux débats qu'elle suscite va souvent permettre aux acteurs de tisser de nouveaux liens ou de nouvelles relations à l'intérieur de l'organisation, ou même en dehors de ses murs.

En interne, cela peut générer des échanges de savoirs, de compétences ou d'expériences entre des acteurs ou des groupes d'acteurs qui ne sont habituellement pas amenés à travailler ou à coopérer ensemble. A l'externe, ces liens peuvent se faire dans le cadre de nouveaux

partenariats, de nouveaux contrats, ou au sein de réseaux professionnels interentreprises réunissant d'autres acteurs socio-économiques. Ces nouveaux contacts sont des atouts pour ces acteurs qui peuvent s'en servir pour faire valoir leurs compétences, acquérir des savoirs ou des expertises qu'ils ne connaissaient pas, et même créer leurs propres réseaux au sein desquels ils vont pouvoir tirer des ressources, de la reconnaissance et de la coopération.

Exemples de verbatim :

*« Elle était toute contente d'ailleurs, elle s'est retrouvée en contact avec des gens avec qui elle était pas en contact avant, et effectivement du coup ils ont apporté une vision concertation, riverains etc. qu'on n'avait pas. » (E42)*

*« Le fait de discuter avec ces gens-là, ça prépare le terrain pour après justement les inciter à faire des choses, c'est hyper important, clairement, c'est vrai que cette démarche là ça permet de faire connaître le développement durable et puis tu crées des liens. » (E35)*

*« En fait c'était génial car à la fin on les connaissait les maires on les appelait par leur prénom, on faisait l'apéro en réunion, même si on s'engueulait, à la fin on buvait le verre de l'amitié, c'était super sympa quoi, voilà ça faisait partie du jeu. » (E34)*

*« Parce ce qu'il a monté tout son groupement et qu'en fait il est dans un réseau hors SNCF en lien avec l'économie circulaire, avec des gens avec qui il avait fait une formation complémentaire y'a cinq ou six ans, donc en fait il a tout son monde, il a tout son univers. » (E27)*

#### *- Le sentiment de faire partie d'une communauté.*

Les acteurs qui s'engagent dans la RSE, bien que dispersés dans différentes strates et différents niveaux de l'organisation, expriment le sentiment de faire partie d'une communauté de personnes qui partagent les mêmes valeurs et la même vision qu'eux.

Cette « communauté RSE » (terme désormais utilisé par la direction 3D) a la spécificité de se construire autour de valeurs communes, et non pour les nécessités de la production ou par l'effet des dispositifs organisationnels, ce qui crée chez les acteurs le sentiment d'être les maillons d'une chaîne atypique au sein de l'organisation.

Leur engagement individuel peut donc être guidé par l'envie de partager les mêmes valeurs et les mêmes projets qu'une communauté ou un collectif inspirant, d'autant plus dans une entreprise où l'esprit de corps et le sentiment d'appartenance sont très prégnants.

Exemples de verbatim :

« Cette prise de conscience à mon avis elle passe par une communication et puis une intégration parfaite que finalement, je suis un maillon essentiel et j'y contribue. » (E9)

« Moi je suis un petit peu le dernier maillon de la chaîne (...) j'intègre cette politique RSE dans chaque marché. » (E29)

« Moi je suis sur une brique de la RSE, puisque j'interviens dedans mais bien évidemment c'est bien plus vaste que ce que je porte. » (E13)

« Je fais partie de la RSE en tant qu'acteur d'un domaine qui contribue à satisfaire les exigences de RSE de l'entreprise, ça pour moi j'en ai pleinement conscience (...) je me nourris de ce qui passe, des vidéos des uns et des autres qui me plaisent etc, et finalement, probablement parce qu'il y a là une partie d'une communauté qui me ressemble. » (E24)

« Pour que je sois convaincant dans ce que je fais demain et moi, en tant qu'être humain, membre de l'équipe de direction de l'unité Fret, il me faut du sens, et il me faut surtout que j'ai l'impression qu'on soit tous dans le même bateau et qu'on avance ensemble. » (E19)

#### - Le lien au territoire.

Certains acteurs de l'entreprise mettent en avant le lien particulier qu'ils vont avoir ou entretenir avec le territoire où se situe leur action, faisant naître chez eux un sentiment d'appartenance, voire d'attachement à ce territoire, et une volonté de s'impliquer localement sur des questions sociales ou environnementales.

Ce sentiment d'appartenance territoriale s'exprime notamment par un discours d'identification et d'ancrage au territoire et à ses particularités (par exemple sa situation géographique, son patrimoine culturel ou naturel, etc.), qu'il faut protéger et préserver, tout particulièrement pour ses richesses (et donc ses ressources) naturelles. Et c'est en tant qu'acteur d'une entreprise fortement ancrée à ces territoires, qu'ils vont revendiquer une forme de légitimité pour agir sur les questions de RSE qui peuvent émerger au niveau local.

Exemples de verbatim :

« Et comme derrière ben voilà l'argent c'est le nerf de la guerre, ben nous on a ... quand je dis « nous » c'est sur le territoire Grand Est. » (E46)

« Alors je peux te le dire en tant que parisienne, qui suis à Paris depuis des années, où c'est un sujet... mais en tous cas l'errance, la misère humaine, ça s'est démultiplié à Paris (...) t'as des gens qui sont avec les matelas, qui sont... qu'on n'avait pas y'a dix ans, on n'avait pas ça dans Paris. » (E26)

« Les gens défendent un peu leur beefsteak c'est normal, à Gardanne c'est des espaces naturels, c'est des sanctuaires quasiment, bon et à raison hein car ce sont des rares endroits

*où on peut trouver des grandes chênaies, à Aix c'est l'entrée de ville d'Aix – de toute façon Aix c'est pas n'importe quelle ville. » (E31)*

*« Oui puis bon on essaie d'être bon élève, voilà, nous ce qu'on veut éviter en habitant le sud de la France, on est sensibilisé à tout ce qui est risque vraiment incendie parce que je pense que c'est le risque principal. » (E28)*

*« Je voulais préserver les milieux naturels, en plus en Franche Comté c'est hyper riche, je me disais y'a des endroits c'est tout pourri, y'a déjà des champs ou des zones artisanales, n'allons pas saccager la forêt, saccager les supers milieux intéressants.» (E34)*

Parce que l'appartenance au territoire est un élément important dans la construction de l'identité des individus, ce déterminant « territorial » pourrait aussi relever d'une autre catégorie traitée à part par la littérature, et dans laquelle on retrouve des facteurs identitaires comme les traits de la personnalité ou les aspects socio-démographiques (domicile, lieu de naissance etc.), et où le territoire pourrait facilement trouver sa place (habiter quelque part, être né quelque part etc.). Toutefois nous avons choisi de le rattacher aux déterminants relationnels au regard des particularités de l'organisation qui est l'objet de notre étude, et notamment son ancrage territorial important qui peut venir influencer les perceptions et les actions des individus qui la composent.

### *2.1.3. La prédominance des déterminants moraux et vocationnels de la RSE.*

Ces déterminants sont ceux liés aux besoins qu'ont les acteurs de (re)trouver des valeurs et du sens à leur métier, à leur rôle dans l'organisation et dans la société.

Les valeurs attachées à la RSE peuvent répondre à cette quête de sens par exemple quand elles sont incarnées par un leader, par des règles à respecter, ou lorsqu'elles viennent faire écho à certains de leurs questionnements éthiques ou de leurs convictions personnelles.

#### *- L'admiration d'une personne ou d'une cause.*

Dans une entreprise historiquement marquée par un style de direction et de management très paternaliste, les cheminot(e)s accordent une place importante au respect et à la loyauté envers la hiérarchie, et ils sont très sensibles à l'aura et à l'influence des leaders qui sont les chefs de la « grande famille SNCF ».

Cela explique pourquoi certains acteurs vont être prompts à s'engager dans la RSE à la suite d'une figure de leader qu'ils respectent ou admirent pour les valeurs qu'ils incarnent.

Cette admiration peut également être suscitée par une personne qui n'est pas forcément en position de leadership, mais qui, par sa personnalité, va faire rayonner des valeurs éthiques ou morales au sein de l'entreprise, ou encore par un acteur ou un groupe qui a été félicité pour des pratiques responsables ou des projets innovants dans ce domaine.

Exemples de verbatim :

*« Ils étaient hyper fier de voir leur président qui portait l'entreprise, qui incarnait l'entreprise, qui lui donnait un horizon, une direction, mais sous tendue par des valeurs, par des principes (...) en gros c'était le général de Gaulle de la SNCF ! » (E49)*

*« Et bien souvent c'est lié à une personne qui incarne un changement et qui le rend réel, il faut du courage, prendre le risque d'être sur la sellette, surtout quand tu es entouré de dirigeants, c'est une question de leadership, d'engagement personnel, de plaisir aussi. » (E6)*

*« La particularité, pour moi y'a vraiment le fait que ça a été incarné par une personne (...) qui est un homme de conviction, de valeurs, et qui est profondément... qui est aussi visionnaire, et qui a une conviction profonde sur le rôle de l'entreprise dans son écosystème. » (E37)*

*« Ce que je veux dire, c'est que effectivement ce sont deux personnalités absolument remarquables, et mon seul talent, c'est de travailler le mieux possible avec, c'est de reconnaître ce talent et de travailler avec. » (E1)*

#### *- L'intérêt porté au sujet.*

Les acteurs engagés dans la RSE sont nombreux à revendiquer que cet engagement repose en grande partie sur leur bonne volonté, du fait que la plupart du temps, ils agissent sans y avoir été contraints, sans avoir été objectivés par leur ligne hiérarchique, mais parce qu'ils prennent l'initiative de le faire en plus de leurs missions habituelles.

Cette forme de volontariat est portée par un intérêt personnel et une curiosité pour ces nouvelles problématiques, et parce que cette curiosité est propre à chacun, elle peut s'éveiller chez des acteurs des directions mais aussi ceux des strates opérationnelles, a priori plus éloignés de ces sujets, mais désireux de développer leurs connaissances dans ce domaine par exemple en suivant des formations ou en capitalisant de l'expérience sur le terrain.

Exemples de verbatim :

« *Moi j'ai pas d'objectif environnement (...) comme ça au moins c'est réglé, une fois que t'as dit ça, c'est de la bonne volonté, ou de la sensibilité de chacun quoi.* » (E23)

« *La responsabilité elle existe de fait à la SNCF par la volonté de femmes et d'hommes qui ont décidé de faire œuvre, d'acte de responsabilité en prenant des initiatives.* » (E49)

« *Moi tout ce que j'ai fait, j'ai pas eu un centime de plus, je l'ai fait parce que j'avais envie de le faire, parce que ça m'intéressait.* » (E3)

« *Ces sujets-là, et ces compétences on les trouve chez des personnes qui sont proches par exemple d'aspects techniques comme l'hydraulique, parce qu'ils sont proches de la loi sur l'eau, et que très souvent ils s'intéressent au sujet.* » (E36)

« *Ben y'a des gens comme ça qui ont une vision à long terme sans avoir forcément de formation développement durable de base, et malgré ça qui décident d'engager une démarche comme ça.* » (E35)

#### *- L'envie de faire changer les choses.*

Le changement de paradigme induit par la RSE est l'occasion pour certains acteurs de porter une réflexion nouvelle sur leur organisation et la place qu'ils y occupent. Leur engagement dans cette démarche procède ainsi d'une volonté de prendre le recul et la distance nécessaire pour questionner les discours, les stratégies et les pratiques de l'entreprise, ainsi que le sens qu'il trouve dans leur métier au quotidien. Si cela peut sembler l'apanage des acteurs des directions ayant une vision plus globale sur ces enjeux, il y a aussi des éveils de conscience chez les acteurs de terrain, qui sont souvent en première ligne pour porter un regard critique sur les pratiques de l'entreprise.

Ce regard moralisateur du salarié est aussi celui du citoyen influencé par les prises de conscience individuelles et collectives qui émergent dans la société, pour dénoncer les pratiques irresponsables des entreprises ou des gouvernements. Son engagement individuel dans la RSE prend alors la forme d'un acte militant qui a pour but de dénoncer les mauvaises pratiques, et amener l'entreprise à les corriger.

Exemples de verbatim :

« *Y'a beaucoup, beaucoup, beaucoup de gens qui quand ils bossent ne font que ce qu'on leur demande (...) et puis y'en a qui essayent d'agir dans l'ombre, ou qui essayent justement de conquérir ces moments où ils vont avoir plus le temps de réfléchir, plus le temps de regarder, y'en a.* » (E33)

*« Mais se poser ce genre de question c'est quelque chose de sain, c'est la preuve que tu te remets en question et que tu as encore envie d'évoluer, c'est plus sain que la personne qui ne se pose pas de questions du tout, quand tu te poses des questions c'est que tu as encore envie, c'est que tu n'es pas résigné. » (E4)*

*« Avant si tu veux, je m'en rendais pas forcément compte parce que je faisais mon petit bout de chemin, tu fais ta vie dans ces postes, tu vois, et quand tu commences à avoir un peu plus de responsabilité, ben là tu commences à vraiment te rendre compte (...) t'arrives à un niveau où tu dois vraiment porter des ambitions pour la boîte, et c'est là où vraiment tu te dis est-ce que j'ai envie de porter ça ou pas quoi ! » (E47)*

*« Après bon ben au quotidien t'essaies de faire des trucs, et y'a les réseaux sociaux aussi qui aident pas mal parce qu'on se fait parfois tabasser sur des trucs donc là tu peux en profiter pour dire que ça va pas et qu'il faut changer des choses. » (E39)*

#### *- L'appétence personnelle.*

Parfois, ce sont des éléments de la personnalité des acteurs, liés par exemple à leur sensibilité ou à leurs convictions, qui vont les pousser à s'engager dans des initiatives responsables sur leur lieu de travail. L'importance accordée à certaines valeurs sociales et éthiques, en font des personnes très sensibles aux questions de RSE, ce que certains vont qualifier de « fibre », notamment quand cela touche aux questions sociales ou sociétales, là où d'autres préfèrent parler de conviction, pour désigner une appétence personnelle pour des valeurs ou des modèles allant dans le sens de la responsabilité, notamment sur des sujets plus techniques. Pour ces acteurs, l'engagement individuel dans la RSE est une évidence car elle leur permet d'exprimer et de défendre des valeurs personnelles et de les mettre en cohérence avec leur vie professionnelle.

#### Exemples de verbatim :

*« Après la personnalité, le caractère de la personne, fait que ça le touche plus ou moins, et voilà, et que dans les trois gares dans lesquelles j'évolue, c'est pas du tout la même chose d'une gare à l'autre. » (E26)*

*« J'ai ma femme qui est assistante de service social, donc je baigne à la maison dans ces thématiques-là (...) c'est des questions pour lesquelles j'ai en tous cas un souci particulier. » (E21)*

*« Moi je m'intéresse parce que chez moi j'ai un jardin, parce que chez moi je suis sensibilisé à ça, parce que j'aime ça, parce que j'aime l'agriculture, parce je suis un peu un mec de la terre on va dire ! » (E25)*

« C'est un poste où il faut avoir des valeurs propres pour avoir envie de le faire, c'est atypique et c'est réservé à des gens qui ont la fibre sociale, sinon sociétale. » (E22)

« C'est des gens qui justement ont la fibre, ils connaissent leur sujet, soit comme ça, soit parce qu'ils sont sensibles, ils ont lu des trucs j'en sais rien peu importe, mais n'empêche qu'ils arrivent ces gens-là à percoler leur métier. » (E42)

« Tout ça, ça vient des gens qui sont animés d'une conviction intime, qui savent parler de ces sujets-là. » (E38)

« C'est ça qui est intéressant dans la RSE je pense et qui me fait bosser là-dedans, et vraiment c'est une conviction quoi, et tous les jours (...) j'y crois dur comme fer ! » (E11)

#### *- Le respect de la règle.*

Dans une entreprise fortement sujette au formalisme et à la réglementation en interne, le respect des normes tient une grande importance dans le fonctionnement et la culture de l'organisation. La dimension éthique et morale liée au respect de la règle, et à l'exemplarité qui incombe à l'entreprise publique, peut ainsi motiver l'engagement individuel des cheminot(e)s dans la RSE.

La volonté d'assurer le respect de la réglementation va de pair avec celle d'éviter à l'entreprise les sanctions – notamment financières - et la mauvaise publicité qui peut découler du manquement à ces règles, notamment en matière environnementale.

#### Exemples de verbatim :

« La partie développement durable, RSE, je la voyais plutôt en tant qu'opérationnel, plutôt sur la partie réglementaire, donc c'est là-dessus effectivement qu'en tant qu'opérationnel on est plus impliqué, que ce soit vis-à-vis de certaines plaintes de bruit, vis-à-vis des démarches ICPE etc, c'est cette approche-là. » (E32)

« Moi je crois pas mal aussi en la vertu des obligations (...) et ensuite je crois aussi beaucoup en la loi quoi, les sanctions, et de toute façon on est une entreprise assez respectueuse et on est quand même publique tu vois, donc on doit être irréprochable. » (E37)

« J'ai réussi à force de persuasion, j'ai jamais lâché l'affaire, moi je suis hyper tenace, et comme j'étais dans mon bon droit parce que je défendais la loi et que je défendais quelque chose que je trouvais juste. » (E34)

« Les lois sont nécessaires, sinon tu avances pas (...) chez nous c'est pareil hein, y'a pas de loi environnement, ben y'aurait pas de cellule environnement, à l'époque y'en avait pas (c'est) parce que les lois sont tombées, et c'est une cellule qui s'étoffe petit à petit, parce que c'est justement de plus en plus pris en compte sur les chantiers, ça va dans le bon sens. » (E30)

*- La recherche du sens au travail.*

Quel que soit leur métier, leur niveau hiérarchique ou leur connaissance sur ces sujets, les acteurs qui s'engagent dans la RSE sont nombreux à invoquer que cela contribue à leur épanouissement personnel. Cet épanouissement, ils le rattachent souvent à la nécessité de trouver ou de retrouver un but dans leurs missions professionnelles, de percevoir au quotidien la fierté et l'utilité de leur travail et de leur rôle dans l'entreprise. Cette quête d'épanouissement et de sens, vient aussi faire écho à une volonté de sortir ou d'éviter un quotidien professionnel parfois monotone, redondant, ou sans attrait, pour des salariés qui ont souvent de nombreuses années d'ancienneté au sein de l'entreprise ferroviaire.

Parce qu'elle provoque de nouveaux projets et de nouvelles rencontres, la RSE permet de satisfaire ce besoin pour l'individu de retrouver du plaisir et de la motivation dans son travail au quotidien. Au-delà de la sphère professionnelle, elle va ouvrir de nouvelles réflexions à l'individu sur lui-même, sur son entreprise et sur la société en général, et donner ou redonner du sens à sa vie.

Exemples de verbatim :

*« C'est ça en fait, je sers à quelque chose en plus de faire mon boulot, voilà, et y'a un autre truc c'est que le cheminot fier d'avoir fait quelque chose, et ben il est pas récompensé, c'est-à-dire pas monétairement tout ça, mais il a même pas un truc qui lui dit tiens là-haut ils ont compris qu'on avait fait un truc cool. » (E39)*

*« Parce que justement ça te sort de ton quotidien aussi, quand tu veux pas faire la même chose toute ta vie (...) ben voilà moi ça me fait rien gagner de plus à la fin du mois mais moi je me dis le jour où j'arrive au boulot le matin où j'ai pas envie d'y aller parce que ça me dégoûte, c'est pas bon quoi (..) le but c'est déjà de faire un boulot qui m'intéresse, ça c'est la base ! » (E30)*

*« J'avais un projet super ambitieux, parce que bon ça faisait trois ans maintenant que j'étais dans divers groupes de travail parce que mon quotidien ne me suffisait plus. » (E19)*

*« Ils ont besoin de savoir pourquoi ils se lèvent le matin, et si on leur dit pas en fait ce que tu fais, c'est pas seulement de poser du ballaste ou de poser des rails, c'est aussi de protéger la planète, on va t'expliquer en quoi ton métier, en réalité il participe de ça, et c'est un gain en termes de sens, de valorisation du travail qui est énorme ! » (E41)*

*« J'ai envie d'être utile, que ma vie ait un sens, donc la recherche du sens tu vois, ce que je trouve intéressant c'est que dans la RSE, y'a aussi la recherche du sens. » (E24)*

## Synthèse conclusive sur les déterminants individuels de la RSE à la SNCF.

L'analyse du discours des acteurs de l'organisation nous a révélé une grande palette de déterminants individuels de leur engagement dans la RSE.

Un travail d'identification et de classification de ces déterminants nous a permis de mieux comprendre les raisons qui peuvent pousser les cheminot(e)s à s'engager dans des initiatives responsables dans la sphère professionnelle. Cela nous a également éclairée sur le poids et l'importance de ces différents déterminants dans la dimension individuelle de la RSE d'une entreprise comme la SNCF, spécifique par son statut public et les valeurs héritées de son histoire, de sa culture et de son ancrage social.

Dans une organisation d'héritage bureaucratique qui encadre strictement les missions et les évolutions de carrière des cheminot(e)s, la RSE vient parfois répondre à des intérêts ou des objectifs individuels amenant de la liberté et/ou de la nouveauté dans la sphère professionnelle. Ces déterminants instrumentaux sont évoqués par deux tiers des cheminots interrogés, mais leur engagement individuel dans la RSE est plus souvent guidé par d'autres motivations que celles relevant de leur intérêt propre.

On peut constater que l'engagement des acteurs dans la RSE peut être motivé par des aspects relationnels, qui viennent répondre à leur besoin de ressentir ou de renforcer un sentiment d'appartenance à un groupe, à une communauté ou à un territoire.

Rappelons que le corporatisme tient une place très importante dans l'histoire et la culture de l'entreprise ferroviaire, ce qui peut expliquer pourquoi ces facteurs d'appartenance sont évoqués par les trois quart des cheminot(e)s interrogés. Les nouveaux collectifs ou réseaux qui se créent autour de la RSE vont rassembler des acteurs très différents, que rien ne relie *a priori* sur le plan fonctionnel ou hiérarchique au sein de l'organisation, mais qui partagent une certaine vision éthique et morale du rôle que doit tenir leur entreprise dans la société.

La culture de l'entreprise ferroviaire étant également marquée par un fort ancrage territorial, on retrouve ce besoin de revendiquer une appartenance au territoire, notamment chez les acteurs engagés très localement dans la RSE.

Mais ce sont les motivations morales qui ressortent le plus du discours des cheminot(e)s, et qui semblent guider le plus fortement leur engagement à titre individuel dans la RSE.

La recherche et le besoin de sens au travail sont évoqués par la quasi-totalité des acteurs interrogés sur les raisons de leur engagement individuel dans la RSE. Cette prédominance des mobiles moraux se traduit dans les discours par des préoccupations vocationnelles (la fibre, la conviction), et la quête de sens dans l'existence (réflexivité, curiosité), ce qui reflète la nature normative de la RSE (importance du respect de la règle). Les valeurs morales véhiculées par la RSE semblent pouvoir apporter à ces acteurs davantage de sens et d'épanouissement dans leur travail, la mise en concordance de leurs valeurs personnelles et professionnelles, et le sentiment de se sentir utile pour l'entreprise et pour la société.

Cela nous amène à nous intéresser à cette « dimension morale » qui semble présente dans la culture de l'organisation (au niveau macro), ainsi que dans les perceptions et les actions de ses membres (au niveau micro), pour analyser comment la relation entre les deux dimensions (organisationnelle et individuelle) de cette moralité, peut parfois donner lieu à des formes inattendues de diffusion de la RSE.

**Tableau 9** – Les déterminants individuels de la RSE chez les acteurs de la SNCF.

Motivations des acteurs	Besoin des acteurs	Classification
Recherche de marges de manœuvres	Les acteurs recherchent à satisfaire leur besoin de contrôle, de pouvoir, de maîtrise d'un périmètre, d'un champ d'expertise ou d'un cadre d'action.	Déterminants instrumentaux <i>(instrumental drivers)</i>
Attrait de la nouveauté		
Appropriation d'un champ d'expertise		
Volonté d'impacter, de laisser une trace		
Goût des challenges		
Fierté d'appartenance à l'entreprise	Les acteurs cherchent à satisfaire des besoins d'appartenance, de reconnaissance et de compréhension partagée au sein d'un groupe social, d'un réseau ou d'un territoire.	Déterminants relationnels <i>(relational drivers)</i>
Adhésion aux valeurs de l'entreprise		
Intégration à de nouveaux réseaux		
Sentiment d'appartenance à une communauté		
Lien, appartenance, attachement au territoire		
Admiration d'une personne ou d'une cause	Les acteurs cherchent à satisfaire un besoin de (re)trouver de la satisfaction, du sens et des valeurs qui leur ressemblent dans leur travail, dans leur entreprise et dans la société.	Déterminants moraux et vocationnels <i>(moral drivers)</i>
Intérêt porté au sujet		
Envie de faire changer les choses		
Appétence personnelle		
Respect de la règle		
Recherche du sens au travail		

## *2.2. Des comportements d'entrepreneuriat de morale au nom de la moralité de l'entreprise.*

Les cheminot(e)s qui sont guidés par des motivations morales ou éthiques pour s'engager dans la RSE, le font généralement en suivant leurs convictions personnelles, mais beaucoup revendiquent aussi un fort attachement aux valeurs de l'entreprise.

Cela laisse entendre qu'il existe une certaine morale propre à l'identité et à la culture organisationnelle de la SNCF, qui se traduit notamment par la place importante donnée à l'éthique et à l'exemplarité de l'entreprise publique. Si l'on s'en réfère à la conception *beckérienne* de la moralité, il semble qu'il existe une « dimension morale » dans cette organisation, qui vient (encore aujourd'hui) donner une coloration particulière à la culture de l'entreprise ferroviaire et à l'engagement individuel de ses agents.

### *2.2.1. Une entreprise publique, imprégnée d'une certaine moralité.*

Pour parler de la moralité, Becker (1963, 1985) désigne un consensus autour de certaines valeurs ou de comportements adaptés, qui vont être érigés en normes implicites ou explicites visant à prescrire ce qui est « *bien* », et par opposition interdire « *ce qui est mal* ». (p.133). C'est donc l'interprétation de certaines valeurs partagées par un groupe d'individus, qui va leur donner corps en tant que « normes de comportements ».

Dans le même ordre d'idée, on retrouve chez Becker (1982) la notion de « convention » qui va émerger de ses travaux sur les univers artistiques, pour désigner les croyances et les modes établis de création, de reconnaissance et de diffusion de l'art. Derrière cette idée de convention, il fait référence « *à des choses que les gens qui faisaient de l'art et les gens qui lisaient, écoutaient ou regardaient ces œuvres, partageaient – à des façons de voir et d'entendre connues de tous ceux qui étaient impliqués et qui formaient ainsi la base de leur action collective.* » (Becker, traduit dans Benghozi et Paris, 2013, p.19).

Autrement dit la moralité se construit socialement au sein d'un groupe social donné, et va se traduire par des façons d'être ou de faire qui sont conventionnellement admises et partagées par les membres de ce groupe. « *Parce que les organisations sont faites de manières régularisées d'interagir, manières connues de tous les participants et acceptées comme étant la façon de faire les choses* » (Becker, traduit dans Benghozi et Paris, 2013, p.19).

Cela peut faire penser à ces « cultures de métier » qui naissent dans certaines organisations, et qui sont définies par des systèmes de valeurs et des pratiques communes, comme c'est

particulièrement le cas dans les entreprises ferroviaires, où s'affirment très nettement des caractéristiques qui sont le résultat d'une construction historique et culturelle. Ce que Zola a d'ailleurs très bien illustré dans son célèbre roman *La Bête humaine*, en montrant que le bon fonctionnement du système ferroviaire exige un effort coordonné, et la définition de règles communes qui s'imposent et sont respectées par tous.

Pour reprendre les mots de Caron (2007) « *Il semble possible de décrire un système de valeurs propre au monde des cheminots combinant le sens aigu de la responsabilité lié à l'obsession de la sécurité, la parfaite rigueur dans l'exécution des tâches liée à l'obligation d'exactitude et de régularité du service ou encore l'acceptation d'une autorité hiérarchique forte, à condition que sa compétence ne puisse être mise en doute. On peut aussi décrire des pratiques de métier marquées par une forte propension à la syndicalisation et à la grève, une conscience professionnelle et politique tout aussi forte, une activité associative intense, un attachement très profond au réseau auquel on appartient ainsi qu'à son territoire.* » (p.8).

Ces règles communes qui ont participé à forger la culture et les valeurs du monde ferroviaire, sont l'héritage de l'entreprise SNCF, qui les porte toujours aujourd'hui dans son fonctionnement et dans son identité ; elles se traduisent par un ensemble de codes, de routines et de normes (formelles ou informelles) venant entériner certaines valeurs partagées et autoriser certains comportements au sein de la communauté cheminote, dans le même esprit que la conception *beckerienne* de la morale. Ces valeurs partagées, ce sont les valeurs traditionnellement attachées au service public, qui ont contribué à ancrer l'entreprise dans la société et le quotidien des français : elles mélangent à la fois des valeurs professionnelles liées aux exigences de l'emploi public (loyauté, intégrité, exemplarité) et des valeurs humaines (engagement, respect, sens de l'entraide, solidarité etc.).

Le socle de ces valeurs partagées vient former ce que l'on pourrait qualifier d'une dimension morale propre à la fonction publique, qui est devenue une part intégrante de l'identité de l'entreprise ferroviaire et des cheminot(e)s, suscitant chez eux la fierté d'appartenir à cette entreprise en particulier, et de contribuer au rôle important qu'elle joue dans la société.

« *Tu as toujours des gens qui ont le souci de bien faire, qui ont le sens du client, qui sont là vraiment pour rendre service, qui aiment leur entreprise, pour qui le travail bien fait est source de satisfaction.* » (E4)

« *On est un établissement public et on fait ce qu'il faut pour aider nos concitoyens (...) on améliore le cadre de vie et donc que tout ça participe du bien-être de l'ensemble de la société et de l'avenir de la société.* » (E12)

« Je pense que la solidarité est dans l'ADN de l'entreprise quoi, parce qu'elle a cette mission, parce qu'elle est particulière, parce qu'elle a cette mission de service public. » (E47)

« Ce qui peut se jouer là c'est que...comment on peut préserver une certaine...un certain nombre de valeurs communes à tous les cheminots (...) à un moment donné ben qu'est ce qui constitue le socle commun des valeurs. » (E46)

Parce qu'elle véhicule elle aussi des valeurs morales et éthiques, la RSE peut se rapprocher de cette « moralité » de l'entreprise, et devenir une nouvelle source de fierté collective et d'engagement individuel. Ainsi, des cheminot(e)s vont s'engager et agir au nom de la RSE parce qu'elle vient faire écho à certaines valeurs identitaires et culturelles de l'entreprise ferroviaire, et qu'elle leur permet de perpétuer une forme de devoir moral et d'exemplarité dans leurs missions. D'ailleurs, nombreux sont ceux qui revendiquent que s'engager dans la RSE vient nourrir leur sentiment d'appartenance et de fierté pour l'entreprise et les valeurs qu'elle véhicule (sens du service, utilité dans les territoires et dans la société, etc.).

« S'emparer de sujets comme le sociétal, la RSE etc., ça va me paraître être une exigence pour travailler comment on renoue, on retravaille le lien entre les gens quoi. » (E46)

« Nous sommes attachées à un certain nombre de valeurs, elles doivent aussi s'inscrire dans cette exigence de performance et de cohérence économique, et donc il faut aussi qu'on laisse de la place à ce que permettent d'apporter des actions orientées sur le plan sociétal. » (E21)

« Sur d'autres aspects de la RSE que l'environnement, le service public, l'accès à tous, l'attention aux autres, elle va être un point d'accroche fort (...) la fierté d'appartenance elle est encore très forte au sein de la SNCF, je pense que c'est une force (...) c'est sans doute un levier sur l'aspect sociétal, sur l'engagement de chacun à servir mieux le public. » (E50)

### *2.2.2 Les cheminot(e)s, garants de la moralité de l'entreprise ferroviaire.*

Les particularismes moraux de la SNCF sont le fruit d'une longue et riche histoire, qui a marqué son identité et sa culture au fer rouge, venant inscrire certaines valeurs comme le sens du service et du bien public, jusque dans les mentalités, les codes et les actions des cheminots d'hier et d'aujourd'hui.

Le sens du service public développé au sein de l'entreprise ferroviaire, va imprégner fortement les perceptions et les actions des cheminot(e)s, dans le sens de certaines valeurs éthiques et morales qu'ils vont incarner et appliquer dans leur métier, qu'ils partagent avec les autres membres de l'organisation, dans cet esprit de corps qui les anime et les rassemble.

Si pour certains cette ligne éthique est un choix personnel qui vient influencer la façon dont ils exercent leur métier, pour d'autres c'est une part intégrante de leur travail, ce qui semble confirmer que leur univers professionnel est fortement imprégné de ces valeurs morales inhérentes à l'identité et la culture de l'entreprise ferroviaire.

D'un point de vue philosophique, la valeur morale est avant tout un choix qui va guider le jugement des individus et des sociétés, et qui vont venir influencer leur perception et leurs actions, dans leur vie et dans leur travail.

On retrouve cette dimension morale dans l'analyse du discours des cheminot(e)s : s'il peut y avoir parfois des motifs personnels ou relationnels, ce sont les motivations morales qui constituent la source principale de leur engagement dans la RSE. Nous avons pu le constater par la prédominance des déterminants moraux qui sont généralement liés à la recherche de sens, de satisfaction et d'épanouissement individuel dans le travail, et qui peuvent se traduire par la volonté d'exprimer et de défendre des valeurs éthiques et morales au sein de l'entreprise.

Cette « sensibilité » morale du cheminot semble porter sur deux grandes dimensions : l'environnement (*concerns for the environment*, e.g., Graves et al., 2013) et l'humain (*care-based concerns*, Rupp & Mallory, 2015) ou, plus largement, la société dans son ensemble (*concerns for society* e.g., Tongo, 2015), ce qui fait penser à la dimension morale telle qu'elle est analysée par Gond (2017, 2019) à travers l'étude et la typologie des déterminants moraux/vocationnels de la RSE.

Les valeurs attachées à la protection de l'environnement se traduisent chez les acteurs par la perception et l'application de concepts et de règles issus de leur culture morale – respecter la nature, ne pas polluer, ne pas gaspiller les ressources – qui constituent pour eux une forme d'éthique environnementale à suivre dans leur métier et dans leurs pratiques au quotidien. Rappelons que dans l'imaginaire collectif, le cheminot a longtemps été un personnage rural, imprégné de la tradition du jardin et de l'amour de la terre – la première association de jardiniers de France est d'ailleurs une association d'anciens cheminots<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Les jardins du cheminot, «Jardinot » depuis 2005, association créée en 1942 dans le cadre des œuvres sociales de la SNCF, pour la transmission du jardinage, le goût de la nature et la protection de l'environnement.

« C'est des sujets qui m'ont toujours intéressé (...) et plutôt sous un aspect on va dire micro ou en tous cas solution concrète quoi, j'ai jamais trop eu affaire aux grands enjeux du carbone ou des choses comme ça, mon point d'intérêt quand j'avais 25 ans enfin quand j'ai commencé c'était vraiment les solutions concrètes comment on met en place des stations d'épuration, comment on améliore la qualité des cours d'eau, c'était ça mon moteur. » (E50)

« Et en plus comme moi j'avais fait sciences nat' en fait j'adorais ça c'était ma passion de faire ça, la biodiversité c'était mon truc, tout ce qui était faune flore j'adorais ça, et donc je trouvais ça génial de mettre en pratique ce truc, et de me dire on fait un projet, faut pas qu'on dézingue les milieux. » (E34)

« Moi je m'y accroche parce que je m'y intéresse, sinon personne... moi j'ai pas de séminaire ni de formation, moi je m'intéresse parce que chez moi j'ai un jardin, parce que chez moi je suis sensibilisé à ça, parce que j'aime ça, parce que j'aime l'agriculture, parce que je suis un peu un mec de la terre on va dire ! » (E25)

En ce qui concerne la dimension tournée vers l'humain et la société, les valeurs morales sont celles qui touchent au sens du bien public et de l'intérêt général chez les cheminot(e)s, qui ont développé certaines valeurs humaines comme le respect, la bienveillance, l'accueil, l'entraide, l'empathie etc., au contact de la société civile sous toutes ses facettes. Sur la base de ces valeurs, se sont édifiés des codes éthiques de conduite au sein de la communauté cheminote – au nom de principes comme la justice, l'égalité, ou la solidarité – qui visent à guider les actions de chacun(e) pour contribuer au vivre ensemble et à la paix sociale.

« Alors après moi je suis de la vieille école, j'ai jamais été dans le moule, c'est-à-dire que j'ai été manager, j'ai été DPX, j'ai été dirigeant de proximité, je ne suis jamais rentrée dans le moule où on me dit t'es plus agent t'es ceci, enfin voilà, moi l'humain ça a toujours été quelque chose d'important pour moi (...) et si on fait les choses on essaie de faire les choses bien, et du mieux possible. » (E26)

« Mais oui je fais du sociétal, parce que y'a pas le choix, enfin tu vas pas laisser les gens dans la merde quoi ! » (E24)

« Moi j'ai connu des drames dans ma vie parce que j'étais préventeur sécurité, j'ai vu des accidents mortels où des gens étaient mis en porte-à-faux, du coup donc je suis sensibilisé à ça, et je leur dis ça n'arrive pas qu'aux autres quoi ! » (E25)

### 2.2.3. Des figures d'entrepreneurs de morale parmi les cheminot(e)s.

Ainsi, les cheminot(e)s suivent une même ligne éthique qui vient influencer la façon dont ils exercent leur métier, et pour beaucoup, elle constitue une part intégrante de leur travail, et de

leur identité professionnelle, qui s'est construite dans cet univers fortement imprégné des valeurs morales inhérentes à l'identité et à la culture de l'entreprise ferroviaire.

Aujourd'hui, il semble que certaines de ces valeurs fondatrices peuvent être écartées pour laisser la place à de nouvelles logiques de modernisation de l'entreprise publique, venant priver les salariés de repères culturels et identitaires, qui contribuent à donner du sens à leur rôle dans l'organisation et dans la société.

Dans ce que certains appellent la crise du service public, il y a cette menace qui pèse sur ces valeurs appartenant à une autre époque, celle où l'entreprise publique se portait garante de l'intérêt général au nom de l'Etat. Dans cette période de transition, l'avènement de la RSE dans l'entreprise publique, peut être vue comme une nouvelle base de moralité, car elle est composée de valeurs venant faire écho à la dimension morale qui structure fortement ce type d'organisation. Cette nouvelle moralité va ainsi redonner une impulsion à l'engagement individuel des acteurs de l'entreprise publique, qui vont voir dans la RSE une manière de perpétuer une forme de devoir de moralité et d'exemplarité dans leurs missions.

On va trouver cette logique chez les cheminot(e)s qui vont s'engager et agir au nom de la RSE, parce qu'elle vient faire écho à certaines valeurs morales et éthiques qui leur sont chères et qu'ils associent à l'identité de l'entreprise ferroviaire. Cela se traduit notamment par la prédominance des motivations morales comme moteur de leur engagement individuel dans la démarche de RSE.

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature (Partie 1, Chapitre 3, Section 2), Becker (1963) a introduit la notion d'entrepreneur de moral pour décrire les individus qui s'engagent au nom de ce qui leur paraît juste, moral, et plus généralement, les acteurs qui agissent au nom de la moralité. C'est pourquoi l'engagement individuel des cheminot(e)s au nom d'une certaine moralité – la leur et/ou celle de l'organisation – peut faire penser à une forme d'entrepreneuriat de morale au sein de cette entreprise publique.

L'entrepreneur de morale *beckérien* est le garant de la morale, il perçoit les choses et agit sous l'étendard de la moralité, il se distingue par ses convictions fortes qu'il va défendre avec passion, en procédant à une éthique absolue, et il développe des vertus morales très précieuses, telles que le respect, la droiture, la justice ou l'honnêteté.

Selon Becker, l'humanisme est aussi une dimension importante pour l'entrepreneur de morale qui est animé de la volonté de venir en aide à autrui, dans l'idée d'apporter un bénéfice pour la société. Plus généralement, les entrepreneurs de morale sont des personnes qui vont avoir une forme de vigilance morale ("*morally aware*", Yurtsever, 2003), c'est-à-dire une certaine

préoccupation de ce qui se passe autour d'eux, ils font preuve de réflexivité, et posent un regard critique sur l'état des choses, des mentalités, et des pratiques en vigueur dans un système social donné. Avec ce regard critique et cette sensibilité à leur environnement, les entrepreneurs de morale vont pouvoir détecter des habitudes, des normes ou des comportements qu'ils jugent anormaux car ils choquent profondément leur vision idéale de la morale dans la société.

Les portraits que des cheminot(e)s que nous avons dressés dans la section précédente, ont mis en lumière des acteurs engagés individuellement sur une problématique de RSE, et qui s'investissent d'une mission pour défendre ces questions dans l'entreprise au nom de leurs convictions, de leur sens de l'éthique ou de la moralité. Si chacun d'eux défend une cause différente qui lui est propre, ils partagent le sentiment que les pratiques de l'entreprise – et de la société – peuvent être améliorées dans le domaine social ou environnemental, et vont mobiliser la moralité comme argument pour tenter d'aller dans ce sens. Ces traits caractéristiques les rapprochent de l'entrepreneur de morale défini par Becker (1963, 1985).

Cette dimension morale, et notamment le sens de la justice et de la droiture, se ressent tout particulièrement chez les acteurs soucieux que l'entreprise respecte la réglementation environnementale, comme c'est par exemple le cas de A. dans le portrait n°1, qui semble s'être investie d'une mission depuis son entrée dans l'entreprise, celle d'assurer la protection de l'environnement, et la responsabilisation des pratiques sur le terrain, en se basant notamment sur les normes juridiques et réglementaires qui existent en la matière.

On retrouve cette logique chez H., dans le portrait n°5, pour qui le respect de la réglementation environnementale est un pilier de la responsabilité de l'entreprise, dans le sens où cela permet de la protéger sur le plan juridique, mais également de maintenir une image vertueuse en termes d'exemplarité aux yeux des parties prenantes.

Alors que chez B., dans le portrait n°2, c'est la dimension humaniste qui entoure la cause sociale qu'elle défend à travers le combat qu'elle mène pour maintenir le point d'accueil dans la gare, avec la volonté de préserver certaines valeurs morales de l'entreprise publique, comme l'altruisme ou la solidarité.

Que ce soit pour une cause sociale ou environnementale, ces acteurs engagés dans des initiatives responsables revendiquent tous le sentiment de partager une culture professionnelle commune avec les autres membres de l'organisation, un attachement profond à l'entreprise et à ses valeurs, avec cette volonté de la protéger et de l'améliorer, pour finalement tenter de préserver ou de renforcer sa moralité.

Mais là où ces comportements d'entrepreneuriat de morale vont parfois se différencier, c'est par les conséquences qu'ils vont avoir sur la diffusion de la RSE : en effet, certaines croisades vont réussir à « passer le plafond de verre » comme c'est par exemple le cas de M. avec les passes-à-poissons (portrait n°6), là où d'autres n'y parviendront pas forcément mais pourront avoir des effets à l'extérieur de l'entreprise, comme par exemple avec B. sur le sujet de la solidarité en gare.

### **Synthèse conclusive sur la dimension morale de la RSE à la SNCF.**

La culture et l'identité de la SNCF se sont construites autour des valeurs héritées de son histoire et de son statut d'entreprise publique, des valeurs qui ont contribué à instaurer une certaine éthique professionnelle dans l'entreprise ferroviaire et au sein de la communauté cheminote. Cette ligne éthique et morale repose en grande partie sur des valeurs traditionnellement attachées au service public (devoir d'exemplarité, sens du service et de l'engagement, entraide et solidarité, etc.), et se traduit par un ensemble de codes, de routines et de normes (formelles ou informelles) qui sont admis, partagés et transmis au sein de l'organisation.

Cela rappelle cette idée de la moralité ou de la convention que Becker (1963, 1982) a révélée dans différents mondes sociaux ou professionnels, comme un ensemble de valeurs partagées et érigées en normes de comportements par les individus d'un même groupe. La conception beckerienne de la morale se construit socialement au sein d'un groupe donné, et elle va se traduire par des règles plus ou moins formelles, venant encadrer des façons d'être, de faire et d'interagir qui sont connues et acceptées de tous les participants.

Le socle des valeurs partagées par les cheminot(e)s vient former ce que l'on peut appeler une « dimension morale » propre à l'entreprise ferroviaire, qui fait partie intégrante de sa culture, et de son fonctionnement, mais aussi de l'image et du rôle qu'elle doit jouer dans la société. Cette dimension morale qui vient donner une coloration particulière à la responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société, se retrouve au niveau individuel, où les valeurs morales imprègnent fortement les décisions et les actions des membres de l'organisation.

L'analyse de leur discours sous le prisme théorique des déterminants individuels de la RSE (Gond et al., 2017), nous a confirmé l'importance des déterminants moraux comme moteur de l'engagement des cheminot(e)s sur ces questions. La prédominance de ces mobiles moraux se traduit notamment par des préoccupations liées à la quête de sens et d'épanouissement dans le travail, la mise en concordance des valeurs personnelles et professionnelles, et le sentiment de se sentir utile pour l'entreprise et pour la société.

Les cheminots semblent donc fortement guidés par des valeurs morales ou éthiques pour s'engager à titre individuel dans la RSE, et s'ils le font généralement en suivant leurs convictions personnelles, beaucoup revendiquent aussi un fort attachement aux valeurs de l'entreprise. Cette dimension individuelle de la morale va donner naissance à des initiatives responsables qui vont véhiculer cette moralité, et participer à la diffusion d'une certaine vision de la responsabilité de l'entreprise ferroviaire à l'égard de la société.

Notre analyse vise à comprendre les interactions entre cette dimension individuelle et la dimension morale de l'entreprise, pourquoi ces individus vont tenter « d'incruster » leur moralité dans celle de l'organisation, et comment cela va se ressentir sur les modalités de diffusion de la RSE.

Nous nous sommes intéressée à cette « dimension morale » qui semble présente dans la culture de l'organisation (au niveau macro), ainsi que dans les perceptions et les actions de ses membres (au niveau micro), pour analyser comment la relation entre les deux dimensions (organisationnelle et individuelle) de cette moralité, peut parfois donner lieu à des formes inattendues de diffusion de la RSE, sous d'autres formes que celles qui sont « attendues » du modèle de diffusion « descendant » de l'entreprise.

Dans le contexte actuel de transformation et de modernisation de l'entreprise ferroviaire, certaines de ses valeurs identitaires peuvent être mises à mal par des logiques plus proches des entreprises du secteur privé, venant alors altérer la base morale de l'organisation, qui peut alors ne plus s'accorder avec celle de ses membres.

Cela va inciter certains cheminot(e)s à se comporter comme des entrepreneurs de morale au sens de Becker (1963), car ils vont agir au nom de la moralité pour défendre ce qui leur paraît juste, et dénoncer ce qui leur paraît mal, et ainsi essayer de retrouver un alignement entre leurs valeurs et celle de l'entreprise.

La RSE va venir servir d'étendard à leur « campagnes morales », car elle repose sur des valeurs éthiques qui peuvent faire écho à ces valeurs traditionnelles structurant la dimension morale de l'entreprise ferroviaire.

## Conclusion du Chapitre 6

C'est en nous rapprochant au plus près des acteurs de l'organisation, que nous avons pu observer et analyser la façon dont ils construisaient leur engagement et leurs actions en matière de RSE. Cela nous a permis de dresser le portrait de certains cheminot(e)s particulièrement impliqués - soit qu'ils initient eux-mêmes des actions responsables, soit qu'ils souhaitent contribuer à celles engagées par leur entreprise - et qui nous ont semblé représentatifs de différentes trajectoires individuelles pouvant s'apparenter à des « campagnes morales » autour de différents enjeux de RSE.

Ces récits d'expérience nous ont appris que la construction et l'engagement individuel de la RSE prend des formes diverses et parfois singulières selon la personnalité, les valeurs personnelles ou les motivations des acteurs. Ce qui relie ces différents récits entre eux, c'est le fait que ces individus semblent tous guidés par des valeurs morales ou éthiques qui les animent à titre personnel (respect de la réglementation, protection de l'environnement, loyauté des pratiques et des achats, altruisme et solidarité etc.), des valeurs qu'ils tentent de (re)trouver dans leur milieu professionnel, et d'insuffler aux autres acteurs de l'entreprise.

C'est pourquoi, dans un second temps, nous avons focalisé notre attention sur ces motivations individuelles, ces déterminants (« *drivers* ») de la RSE qui vont déclencher et guider les volontés et les actions responsables des acteurs de l'entreprise. Une analyse fine de ces déterminants nous a révélé l'importance des motivations morales comme source de l'engagement individuel des cheminot(e)s dans la RSE, une façon pour eux de trouver ou de retrouver certaines valeurs qui participent à donner du sens à leur travail et à leur rôle au sein de l'organisation.

Cela nous a amenée à envisager qu'il pouvait exister une certaine moralité propre à l'entreprise ferroviaire, découlant de son histoire et de sa culture en tant qu'entreprise publique fortement ancrée à la société. Cette moralité ancienne peut trouver une nouvelle impulsion ou une forme de continuité dans les valeurs véhiculées par la RSE, ce qui explique pourquoi les cheminot(e)s s'identifient et s'engagent assez naturellement dans cette démarche. L'engagement et l'action des acteurs de l'entreprise au nom de cette moralité – ancienne ou nouvelle – peuvent faire penser à des formes d'entrepreneuriat de morale : en effet, les nouveaux enjeux de la RSE viennent répandre les règles d'une nouvelle moralité - ou rappeler les règles d'une ancienne moralité - qui peuvent avoir besoin de l'activité d'entrepreneurs de morale pour être fixées et pour s'imposer dans l'organisation.

Comme l'a théorisé Becker (1963), l'action des entrepreneurs de morale va prendre la forme de campagnes qui ont pour but de tenter d'introduire un changement, par exemple l'inscription à l'agenda d'un nouvel enjeu ou d'une nouvelle cause, l'adoption d'une nouvelle méthode ou d'une nouvelle pratique, ou encore l'instauration de nouvelles règles au sein d'une organisation, d'un champ d'action ou d'un réseau de relations.

Ainsi, les cheminot(e)s qui initient des actions responsables, vont incarner différentes figures d'entrepreneurs de morale de la RSE, car ils agissent pour changer « en mieux » les mentalités et les pratiques de l'entreprise, chacun à leur manière et avec leurs moyens, dans des contextes très différents, plus ou moins porteurs, plus ou moins favorables à ces initiatives.

Afin de pouvoir analyser les interactions générées par ces initiatives individuelles et leurs effets sur l'organisation, nous avons voulu comprendre comment ces acteurs engagés mènent leurs campagnes morales, à l'aide de quels moyens ou alliances ils s'organisent, et ce qui leur permet parfois d'aboutir à imposer leur vision de la moralité au-dessus du « plafond de verre ». C'est à travers différents cas « encastrés » à l'organisation (cf. Partie 2, section 2) que nous avons pu observer certains de ces cheminot(e)s dans le contexte professionnel et organisationnel qui entoure leur action. Cette observation contextualisée de différentes formes d'entrepreneuriat de morale de la RSE, nous a permis de capter les dynamiques et les interactions générées par l'action individuelle, et d'analyser comment celle-ci peut influencer la diffusion de la RSE en lui faisant prendre différents cheminements au sein de l'organisation et/ou en dehors de ses murs.

## **CHAPITRE 7 : Les campagnes morales et leurs effets sur la diffusion de la RSE: trois cas d'étude au sein de l'entreprise.**

### **Introduction du Chapitre 7**

En focalisant notre attention sur la RSE telle qu'elle était vécue et perçue par les acteurs de l'entreprise ferroviaire, nous avons montré qu'il existait des cheminot(e)s en quête de moralité, pouvant adopter des comportements d'entrepreneuriat de morale ayant différents effets sur la diffusion de la RSE.

Nous avons donc voulu en savoir plus sur la façon dont agissent ces entrepreneurs de morale au sens de Becker (1963), en nous intéressant plus particulièrement aux contextes dans lesquels ils mènent leurs campagnes, aux moyens qu'ils utilisent, aux succès et aux échecs qu'ils rencontrent pour parvenir à responsabiliser les pratiques et les mentalités de l'entreprise. Une lecture par l'entrepreneuriat de morale nous a permis de replacer l'individu au cœur des démarches de RSE, et d'analyser comment, à travers ses interactions avec d'autres acteurs, il va pouvoir influencer l'entreprise au nom d'une certaine vision de sa responsabilité.

Cette perspective interactionniste empruntée à Becker nous a permis d'étudier les phénomènes de RSE dans un contexte organisationnel - et même plus précisément, dans différents contextes organisationnels – et d'analyser comment les interactions entre les acteurs de l'organisation vont générer d'autres formes de diffusion de la démarche RSE.

Nous avons construit trois cas d'étude incrustés dans l'organisation (voir Partie 2, chapitre 5, section 10), autour de certains acteurs impliqués dans la RSE ou de certaines initiatives identifiées comme responsables, afin de pouvoir observer la façon dont ces individus engagés vont agir et interagir dans des contextes organisationnels différents.

Un premier cas nous donne à voir comment, par l'action d'une cheminote militante et engagée, une pratique de solidarité en gare réussit à se maintenir dans l'organisation, sous pour autant parvenir à « passer le plafond de verre » mais en s'appuyant sur des formes locales de soutien trouvées au sein du territoire (Section 1).

Un deuxième cas nous a permis de suivre un chef de chantier engagé pour assurer la diffusion des enjeux environnementaux dans les projets industriels de l'entreprise, et qui va parvenir à aller au-dessus du plafond de verre grâce à la réalisation d'ouvrages spécifiques appelés les « passes-à-poissons », des innovations techniques en faveur de la biodiversité (Section 2).

Enfin, un troisième et dernier cas, un peu différent des deux autres dans sa construction, s'intéresse aux dynamiques d'intégration et de diffusion des enjeux d'économie circulaire dans l'entreprise, et leur application distribuée grâce à différentes initiatives individuelles et collectives au sein de l'organisation (Section 3).

Une synthèse comparative de ces trois cas d'étude va nous permettre de distinguer les dynamiques, les logiques et les interactions que ces différentes initiatives révèlent dans la diffusion de la RSE, et comment, sous leur influence, cette diffusion va prendre des expressions et des chemins différents selon les situations et les contextes.

Alors que les deux premiers cas nous ont révélé des formes d'entrepreneuriat de morale sous la forme de campagnes menées avec des moyens et des résultats différents selon les contextes, le troisième cas semble donner à voir des formes plus contrastées de l'engagement individuel et de ses effets sur la démarche de RSE, notamment parce qu'elles reposent sur des valeurs et des logiques organisationnelles différentes que dans les deux autres cas (Section 4).

## **SECTION 1 : Le « cas pauvreté », une campagne morale autour du dernier point d'accueil et solidarité de l'entreprise.**

### **Propos introductifs**

Ce premier cas s'est construit dans l'univers d'une gare, lieu particulier fruit de sa propre histoire, une histoire intimement liée à celle du territoire qu'elle dessert, et à celle de ses habitants, un lieu de départs et de retours, de séparations et de retrouvailles, « pouvant représenter une métaphore de la vie elle-même »<sup>83</sup>.

Lieu emblématique de l'entreprise ferroviaire, la gare est un espace ouvert sur l'extérieur, une interface où les agents sont en contact direct avec la société, majoritairement avec des voyageurs ou des usagers, mais aussi avec d'autres types de publics et notamment des personnes en errance qui peuvent voir dans la gare un lieu refuge.

Nos observations et nos entretiens en gare de Strasbourg, nous ont révélé une pratique singulière de RSE, prenant la forme d'un dispositif de solidarité, destiné à l'accueil et à la prise en charge de ces personnes en situation d'errance et de grande pauvreté. Nous allons comprendre que cette pratique fait office d'exception, du fait que les dispositifs de ce type

---

<sup>83</sup> Dans « Petit éloge des gares » de Pierre Lassus (2018).

ayant pu exister par le passé dans d'autres gares, ont été progressivement fermés ou délocalisés, pour laisser la place aux pôles commerciaux qui ont participé à la modernisation et à l'uniformisation des gares du pays. Le point d'accueil de la gare de Strasbourg est donc le dernier dispositif de solidarité à avoir conservé son positionnement et son rôle au sein d'une gare, et ce malgré la pression foncière induite par cette nouvelle logique commerciale.

En focalisant notre attention sur ce dispositif d'accueil et les différents acteurs impliqués dans son fonctionnement, nous découvrons que le maintien de cette pratique de solidarité dans la gare est le fruit d'une campagne morale menée par la responsable du point d'accueil, une personnalité militante très engagée dans les questions sociales, et guidée par ses convictions personnelles dans ses missions professionnelles (sujet du portrait n°2, dans le chapitre précédent). Cette figure d'entrepreneuriat de morale incarne et porte les valeurs de solidarité et d'altruisme, là où la nouvelle logique économique aurait plutôt tendance à déshumaniser les gares en faisant primer la rentabilité économique sur les questions sociales. Faute de pouvoir obtenir un soutien en interne, sa croisade l'a conduite à l'extérieur de l'entreprise pour trouver les appuis et les ressources nécessaires au maintien de cette pratique solidaire, en venant créer un maillage socio-territorial autour du point d'accueil par le jeu des interactions et de la coopération avec les acteurs du territoire.

### **Encadré 3 – Présentation multi-niveaux du « cas pauvreté ».**

#### **PRESENTATION MULTI-NIVEAUX DU « CAS PAUVRETE »**

##### **Le niveau local : la gare de Strasbourg**

19 juin 2017 : entretien avec la directrice de la gare

20 juin 2017 : entretien avec la responsable du PAS

10 juillet 2017 : entretiens avec le référent environnement et le responsable commercial de la gare

8 novembre 2017 : entretien avec le directeur régional TER Grand Est

4 décembre 2017 : entretien avec la référente régionale de l'engagement sociétal

4 décembre 2017 : entretien avec le chef d'escale de la gare

6 décembre 2017 : réunion d'équipe au PAS

8 décembre 2017 : entretien avec un directeur d'établissement

13 décembre 2018 : entretien avec la secrétaire générale TER Grand Est

##### **Le niveau intermédiaire : la direction des gares**

23 août 2018 : entretien avec la correspondante national environnement

22 novembre 2018 : entretien avec le responsable environnement et risques

23 novembre 2018 : entretien avec le responsable de l'engagement sociétal dans les gares

18 décembre 2018 : entretien avec deux référentes RSE pour les gares

##### **Le niveau stratégique : la politique d'engagement sociétal de la SNCF**

16 octobre 2017 : entretien avec le responsable engagement sociétal à la direction 3D

18 décembre 2018 : entretien avec une salariée de la Fondation SNCF

### *1.1. Le point d'accueil, une pratique de solidarité spécifique dans la gare.*

Si la gare est un lieu singulier, chaque gare possède son âme et des particularités qui sont propres à son histoire et à l'environnement socio-territorial qui l'entoure. Parmi celles qui caractérisent la gare de Strasbourg, il y a ce dernier dispositif de prise en charge de la pauvreté, qui se maintient dans un contexte local frontalier fortement marqué par d'importants phénomènes migratoires.

#### *1.1.1. La gare, singularité d'un lieu ancré à la société et au territoire.*

Il y a aujourd'hui en France un peu plus de 3000 gares, ayant chacune son histoire, chacune son âme, chacune son caractère, « *même la plus petite, même la plus perdue quelque part dans nos belles campagnes* »<sup>84</sup>. Symbole des trente glorieuses et de la révolution industrielle, la gare est devenue un repère emblématique dans les cités, et un symbole de richesse dans les territoires qu'elle dessert. Au tournant du 20e siècle, elle incarne la confrontation entre tradition et modernité : avec le succès de la grande vitesse dans les années 1980<sup>85</sup>, c'est désormais quelque dix millions de visiteurs qui les fréquentent chaque jour.

Au-delà de ses frontières purement fonctionnelles, la gare est traversée quotidiennement par des flux, des commerces, des services, autant de sources d'interactions multiples avec l'extérieur, lui conférant un rôle d'interface important au niveau local.

Espace ouvert où se côtoient des gens de tous les horizons, la gare reflète également l'image d'accessibilité et d'attractivité de la ville et du territoire où elle est implantée : l'ambiance qui y règne, la diversité des connexions et des fonctionnalités qu'elle y offre, sont autant de facteurs impactant le comportement et les choix de la vie quotidienne ou professionnelle de ses utilisateurs directs ou indirects.

Car la gare n'est pas seulement un arrêt sur une ligne de transport, mais un équipement urbain de première importance, une « entrée de ville », un lieu potentiel d'attractivité urbaine.

Elle peut créer des connexions entre différentes échelles territoriales (internationale, nationale, régionale, métropolitaine), et modifier considérablement l'usage et le développement de certains territoires qu'elle dessert, comme par exemple les dynamiques urbaines autour des quartiers de gare.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> Dans « Petit éloge des gares » de Pierre Lassus (2018).

<sup>85</sup> Le Corail puis le TGV lancé en 1981.

<sup>86</sup> Synthèse du colloque co-organisé par le Certu1 et le CNFPT le 8 novembre 2013 à Lyon, pour échanger sur

Les débats sur son emplacement et son rôle au sein des territoires sont d'ailleurs récurrents, et ont été relancés avec l'avènement du TGV et des nouvelles gares installées en périphéries des villes : ils opposent ceux pour qui la gare dynamise le territoire, et ceux pour qui elle le dégrade (Ollivro, 1996 ; Boudaille, 2002 ; Troin, 2010).

Cet ancrage socio-territorial expose aussi la gare à la société sous toutes ses facettes, notamment des phénomènes d'errance causés par la délinquance et le sans-abrisme, qui nécessitent parfois une prise en charge particulière (Borzeix et Collard, 2001 ; Collard, 2003). Sur le territoire ou dans la ville, les gares sont des espaces ressources pour les personnes sans-abri, sans domicile, sans famille, sans papier, etc., qui peuvent venir y trouver un endroit sécurisé pour dormir, pour pratiquer la mendicité, pour accéder à certains services, ou créer du lien social avec d'autres populations. Pour faire face à ces problématiques d'errance, des initiatives localisées ont vu le jour à partir des années 1980-1990 dans les gares les plus impactées, généralement sous la forme de dispositifs d'accueil permettant de sortir les personnes démunies de l'espace public et de les orienter vers des structures adaptées. Cela a contribué à conforter l'ancrage et le rôle des gares au niveau local, en tant que partenaires actifs de la solidarité sociale.

Depuis quelques années, les gares subissent de fortes transformations en vue de l'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire. En 2015, un programme de modernisation des gares nommé « *City booster* », va impulser une nouvelle stratégie visant à connecter et à intégrer davantage la gare dans la ville, afin qu'elle puisse faciliter le quotidien des voyageurs et des clients. Ce nouveau modèle économique a été conçu pour permettre aux gares de s'autonomiser sur le plan budgétaire, et repose principalement sur l'allocation de leurs espaces à des franchises commerciales et de service. « *Chaque jour, 10 millions de personnes passent en gare. A nous d'en faire un lieu de services et de magasins et d'y accueillir la ville, tout en favorisant le « vivre ensemble »<sup>87</sup>. L'objectif est de maintenir et de renforcer le rôle des gares comme « des lieux en devenir, de nouveaux centres villes, de nouveaux pôles régionaux, des emblèmes du développement durable »<sup>88</sup>.*

---

des démarches d'aménagement conduites sur des territoires périurbains, autour des gares TER.

<sup>87</sup> Patrick Ropert, Directeur général de SNCF Gares & connexions dans le rapport *corporate* 2015 de Gares & Connexions.

<sup>88</sup>Fabienne Keller, sénatrice du Bas-Rhin, auteur d'un rapport sur la gare contemporain ([www.urba2000.com/gare-ensemble](http://www.urba2000.com/gare-ensemble))

Lieu ancré au cœur de la ville et du territoire, lieu de mobilité ou encore lieu de refuge, la gare est plus que jamais une entité singulière où se côtoie l'ensemble de la société, dans un entremêlement de multiples interactions qui vont cristalliser des contradictions fortes entre différentes logiques et différents enjeux. C'est un lieu vitrine pour l'entreprise ferroviaire vis-à-vis de ces clients et de tous les citoyens, et c'est aussi celui où son personnel va être au contact avec l'extérieur et avec la société, faisant de la gare une interface individus-organisation-société très intéressante pour notre premier cas d'étude.

### *1.1.2. La gare de Strasbourg et ses particularités socio-territoriales.*

Parmi les 3000 gares du réseau national français, nous avons choisi la gare de Strasbourg qui se démarque par certaines spécificités dues à son histoire et à son ancrage territorial.

Edifiée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle sous Guillaume Ier d'Allemagne, elle est inaugurée le 15 août 1883 avec l'arrivée du train en provenance de Kehl. Située au cœur du quartier administratif de la ville, c'est le premier bâtiment de la ville entièrement éclairé à l'électricité.

Principal pôle d'échanges de l'agglomération, elle est aujourd'hui le lieu central pour le départ et les arrivées des 60 000 personnes qui la traversent chaque jour. Sa dimension européenne la place au centre d'une importante « étoile ferroviaire » à cinq branches dont l'une est transfrontalière, et elle assure une desserte aussi bien régionale, nationale, qu'internationale.

Au fil du temps, la gare de Strasbourg a su adapter et moderniser ses infrastructures par des aménagements importants, et notamment à partir des années 2000 pour accueillir les lignes à grande vitesse, ce qui la place aujourd'hui en deuxième position du classement des gares régionales. Pour accueillir les 20 millions de voyageurs qui la traversent chaque année, une quinzaine de commerces s'y sont implantés, proposant notamment de la presse, de l'alimentation et de la petite restauration.

Si la situation frontalière de la gare de Strasbourg lui offre l'activité et les flux générés par l'attractivité d'une agglomération binationale, elle peut aussi la confronter à des enjeux sociétaux parfois complexes notamment sur le plan migratoire. En effet, l'ouverture des frontières et la libre circulation des résidents de l'Union Européenne ont engendré de déplacements massifs d'individus, souvent guidés par l'espoir de trouver de meilleures conditions de vie et de travail, et de nombreux migrants échouent en gare de Strasbourg, lestés d'une situation administrative et humaine compliquée, faute de dispositifs adaptés pour les prendre en charge rapidement et efficacement.

Depuis 2016, ces phénomènes se sont accentués sur le territoire du Grand Est qui enregistre un des plus grand nombres d'arrivées de demandeurs d'asile, alors que l'agglomération de Strasbourg accueille chaque jour de nouveaux migrants. Les répercussions s'en ressentent à échelle de la commune et du département, et viennent également impacter la gare, qui est un lieu central de la ville, où ces populations se présentent faute de savoir où trouver un appui en arrivant sur le territoire, entraînant une recrudescence de l'errance dans la gare et à ses abords. Mais il s'avère que la gare de Strasbourg est dotée d'une structure d'accueil à même de pouvoir prendre en charge ces personnes, et c'est ce dispositif de solidarité qui a particulièrement retenu notre attention.

### *1.1.3. Le point d'accueil et de solidarité, une pratique sociale et solidaire en gare.*

Le « Point d'Accueil et de Solidarité » (PAS) est un dispositif de prise en charge de l'errance dans la gare de Strasbourg et ses abords, qui a été mis en place par la SNCF à la fin des années 1990 avec l'aide des pouvoirs publics et des associations locales. Cette structure a pour mission principale d'accueillir et d'orienter les personnes en difficultés vers les structures de proximité les plus adaptées pour répondre au mieux à des situations diverses en termes d'hébergement, d'alimentation, d'hygiène et de santé, d'insertion et d'emploi.

La création de cette structure au sein de la gare poursuit un double objectif :

- sous l'angle de la solidarité, elle doit permettre d'apporter, dans l'urgence, mais aussi dans la durée, des réponses appropriées aux personnes en difficulté sociale, physique et/ou psychique, de leur trouver un refuge temporaire ou un sas de sociabilité apte à rétablir dignité et accès aux droits fondamentaux ;
- sous un angle plus sécuritaire, elle doit aussi permettre de veiller au respect de la tranquillité de l'espace public, de temporiser certains comportements (agressivité, incivilités, nuisances matérielles), d'éviter les phénomènes de sédentarisation, de faciliter la dispersion et l'évacuation de ces personnes qui fréquentent (voire monopolisent) la gare et ses abords, au détriment des voyageurs et des usagers.

Pour mener à bien cette mission, le PAS a été placé dans l'enceinte de la gare, afin de pouvoir faire des « tournées de gare » et d'avoir accès facilement aux personnes à prendre en charge, et il a été installé dans un local à part pour pouvoir bénéficier d'une certaine confidentialité.

Une grande partie des frais de fonctionnement du point d'accueil<sup>89</sup> est prise en charge par la SNCF qui y a affecté un agent à temps plein<sup>90</sup> pour pouvoir maintenir la structure ouverte tous les jours ouvrables de l'année. L'équipe du PAS est à ce jour composée d'une salariée de l'entreprise qui a la responsabilité du point d'accueil, et de deux éducateurs spécialisés « détachés » c'est-à-dire mis à disposition par une association partenaire<sup>91</sup>.

*« Pour le PAS et bien, il y a eu la rencontre d'une cheminote exceptionnelle, avec une volonté régionale à un moment donné, et l'opportunité matérielle de le faire, je pense. »* nous explique la directrice de la gare (E1).

Depuis quelques années, le point d'accueil observe une forte hausse de sa fréquentation, alors que la notion de « sans-abri » a pris une nouvelle dimension avec l'arrivée sur le territoire de nombreux migrants demandeurs d'asile. Cela s'est d'abord remarqué avec l'arrivée massive d'un public non francophone généralement en provenance des pays de l'Est et depuis peu, des familles aux droits incomplets en provenance d'Albanie, du Kosovo, de Serbie, de Géorgie, d'Arménie, de Russie etc. qui se présentent avec leur famille et souvent des enfants en bas âge. Ces nouveaux flux migratoires ont modifié la fréquentation et les formes d'errance dans les espaces de la gare, obligeant le PAS à changer considérablement ses pratiques. Désormais, ce sont les démarches liées à l'hébergement qui représentent plus du tiers des activités du point d'accueil, qui évolue de plus en plus vers de « l'accompagnement social » face aux situations administratives toujours plus complexes des usagers.

La structure s'est donc progressivement ouverte pour un accueil plus généraliste et toujours plus inconditionnel pour pouvoir prendre en charge les nombreuses familles avec enfants, une problématique très sensible au niveau local faute de structures adaptées.

L'absence de dispositifs adaptés au niveau de la ville de Strasbourg – qui ne dispose que d'un seul accueil de jour - participe au débordement de l'accueil et des demandes d'hébergement sur le territoire. Cette augmentation exponentielle des accueils<sup>92</sup> porte désormais le nombre de passages au PAS à une centaine de personnes différentes par jour en moyenne.

Cela a contribué à faire du point d'accueil de la gare, un partenaire indispensable localement pour la prise en charge de cette situation de crise humanitaire.

---

<sup>89</sup> 70% du cout de fonctionnement annuel (100000 euros), le complément provenant de subventions extérieures

<sup>90</sup> Depuis quelques années, l'effectif a été renforcé avec trois éducateurs spécialisés (à temps partiel), détachés d'une association partenaire (Entraide le relais).

<sup>91</sup> Entraide Le relais, association strasbourgeoise engagée dans la lutte contre l'exclusion depuis 1977.

<sup>92</sup> Augmentation de 70% sur les quatre dernières années.

C'est dans ce contexte social difficile, que le dispositif de solidarité a intensifié son activité là où les autres structures similaires qui existaient en gare ont été délocalisées pour céder la place à des commerces, voire complètement supprimées faute de trouver des structures locales à même de prendre le relai. C'est notamment le cas du point d'accueil de la gare de Metz qui est le dernier à avoir fermé ses portes en 2016, suite au retrait de ses partenaires et de certains de ses financements externes.

Le point d'accueil de la gare de Strasbourg est donc le dernier dispositif de solidarité à avoir conservé son positionnement et son rôle au sein d'une gare, en dépit des pressions ou des menaces de fermeture induites par la nouvelle logique commerciale impulsée par l'entreprise dans un contexte d'ouverture des gares à la concurrence.



*« Y'avait trois PAS historiquement, (...) y'en avait un à Tours, y'en avait un à Metz et y'en avait un à Strasbourg, et le dernier des mohicans c'est Strasbourg hélas... » (E18)*

### ***1.2. La campagne morale pour le maintien d'une pratique de solidarité en gare.***

Afin de préserver l'existence du point d'accueil dans la gare, et plus symboliquement, les valeurs de solidarité inscrites dans la culture de l'entreprise, une figure d'entrepreneuriat de morale va mener une campagne qui va mobiliser des moyens externes à l'entreprise, dans un contexte socio-territorial impacté par la crise des migrants.

### *1.2.1. Les gares, vitrine d'une altération de la moralité de l'entreprise.*

Les phénomènes de pauvreté et d'errance en gare étant certainement aussi anciens que les gares elles-mêmes, cette problématique a toujours été une des priorités de l'entreprise ferroviaire. C'est pour concilier la qualité du service et la solidarité qui incombe à l'entreprise publique, que des dispositifs de prise en charge de la pauvreté ont été mis en place dans les gares, en coopération avec les pouvoirs publics et les associations solidaires ou humanitaires. Par sa dimension sociale, la lutte contre l'errance en gare a trouvé un continuum dans la démarche RSE de l'entreprise, car elle permet de lutter contre l'exclusion et « ne laisser personne au bord du chemin »<sup>93</sup>. Sur le terrain, ces actions ont tendance à émerger localement, sous l'impulsion et la coopération des acteurs du terrain, pour répondre aux besoins et aux spécificités de la gare et de son territoire.

Toutefois, depuis quelques années, l'entreprise a engagé un mouvement de rationalisation visant à centraliser et uniformiser la gestion de ces problématiques en gares, ce qui s'est notamment traduit par une généralisation des partenariats associatifs conventionnés au niveau national.<sup>94</sup> Ce changement dans le traitement des questions sociales dans les gares, intègre une stratégie plus globale de l'entreprise dont l'objectif est de moderniser le fonctionnement et le modèle économique des gares en vue de leur ouverture prochaine à la concurrence.

Le levier principal de cette transformation passe par la réaffectation des activités et des espaces de la gare à des franchises commerciales, afin de permettre à la gare de générer des bénéfices grâce aux loyers, et de devenir autonome financièrement.

Dans cette nouvelle logique marchande et commerciale, la gare se voit attribuer pour la première fois un but lucratif, les flux humains sont appréhendés comme des flux financiers, et l'utilisateur est remplacé par le client.

#### **Une nouvelle logique de commercialisation des gares...**

*« On veut transformer nos gares en lieux de vie pour nos voyageurs, on veut qu'ils puissent acheter à manger, on veut qu'ils puissent s'acheter un pantalon, on veut qu'ils puissent boire un café, s'acheter un journal, donc on met des commerces. » (E26)*

*« Parce que la valorisation du patrimoine, c'est pas nouveau comme truc, l'idée c'est de faire de l'argent au maximum avec le moindre petit espace dans une gare. » (E8)*

<sup>93</sup> Message clé de l'engagement sociétal de la SNCF pour la lutte contre l'exclusion (Rapport RSE 2012)

<sup>94</sup> Mise en place au niveau national de dispositifs de prise en charge dans 56 gares en partenariat avec 49 associations partenaires.

« C'est toute la partie commerciale, une gare c'est une mine d'or, tu vois, y'a des gares où y'a des centaines de milliers de personnes qui passent, bon voilà ça c'est un truc qu'on sait depuis longtemps. » (E45)

« La pression du coup des mètres carrés, mais après, les vrais critères de décision c'est effectivement est ce qu'on peut valoriser les mètres carrés mieux (...) parce que dans une gare y'a des endroits qui sont super bien placés dans les flux. » (E15)

« Donc ça affecte des locaux sociaux ou des locaux non commerciaux, pour pouvoir les réadresser à des franchises ou à des enseignes pour pouvoir en tirer des loyers (...) en poussant soit les transporteurs, soit les services autres, finalement, soit à libérer les surfaces ou à s'externaliser de l'emprise de la gare. » (E21)

« Les gares ne seront plus des lieux de vie, mais des lieux d'achats, voilà, tout ça est en train de changer (...) le monde change par une financiarisation, par un aspect comptable des choses extrêmement sévère, et donc on peut le déplorer hein, mais c'est comme ça. » (E14)

Le pendant de cette nouvelle logique de commercialisation et de rentabilisation des gares, c'est qu'elle va exercer une forte pression foncière sur les activités pouvant y être hébergées à titre gratuit, comme c'est généralement le cas des dispositifs de prise en charge de l'errance, qui se sont vus délocalisés ou fermés afin de libérer les espaces qu'ils occupaient en gare.

Ainsi, peu à peu, les gares se sont uniformisées en devenant des centres commerciaux standardisés où l'on retrouve les mêmes enseignes et les mêmes prestations de service, cela au détriment d'autres activités sociales qui pouvaient faire partie de la vie locale où les gares sont fortement ancrées. Aux yeux de certains cheminot(e)s, cette nouvelle logique vient menacer des activités comme le PAS, qui incarnent des valeurs d'altruisme et de solidarité héritées de la culture du service public, et qui fondent la moralité et l'exemplarité qu'ils attribuent à l'entreprise ferroviaire.

### **... et le retrait des questions sociales et des valeurs de solidarité.**

« Mais ça peut poser aussi la question de dire ben ce type de population là, finalement, à quel endroit... est ce que c'est une bonne chose effectivement de les accueillir en gare ? » (E46)

« A Strasbourg ils veulent dégager le truc qui va très bien, pourquoi ? parce que c'est encore une question de pognon, le truc c'est qu'on va mettre un commerce qui va rapporter de l'argent, que aujourd'hui l'espace solidarité à mon avis ne rapporte rien. » (E26)

« Tu comprends pourquoi il faut qu'on fasse du fric et aussi pourquoi, quelque part, les trucs sympas qu'il y a en gare du style louer pour rien un local au PAS ou des choses comme ça, ont une vocation à disparaître un jour ou l'autre. » (E1)

« On sait qu'on a des détracteurs qui n'attendent qu'une chose c'est qu'on ferme pour récupérer le local, comme des rapaces depuis des années... » (E2)

« Eux leurs gares, il faut qu'elle soit rentable, il faut...donc si y'a des gens qui trainent en gare, eux c'est pas... à la limite c'est pas leur problème. » (E18)

« Oui c'est assez original, en pleine gare ouais, d'ailleurs je crois qu'il n'y en a plus que quelques-uns en France... j'allais dire c'est parmi les derniers. » (E15)

D'une problématique sociale que l'entreprise traitait en tant que délégataire d'une mission de service public, le traitement de l'errance en gare devient avant tout un enjeu de sécurité et d'image client dans cette nouvelle vision « *business* » de la gare du futur.

Ce rapprochement avec la logique du secteur privé tend à opérer un glissement dans la dimension morale et sociétale qui entourait la prise en charge de ces questions sociales, et à écarter certaines valeurs fondatrices de l'entreprise publique.

#### **Une altération de la moralité de l'entreprise**

« On a quand même un intérêt business à lutter contre l'errance en gare, puisque pour les clients le sujet du sentiment de sûreté en gare, c'est quand même important. » (E15)

« On est business, service, voilà, en quatre ans, on a changé... on n'a pas du tout été cadré sur environnemental et sociétal (...) pour eux l'errance c'est de la sûreté, et comment on les met dehors quoi, on se pose pas la question de ce qu'on fait de ces gens-là quoi. » (E23)

« En fait toute la démarche qu'on appelait jusqu'à présent les chantiers d'insertion, l'errance en gare, la pauvreté et qu'on est en train aujourd'hui de réorienter sur quelque chose qui est beaucoup plus dimensionnant et qui répond aussi beaucoup plus aux attentes sur les territoires, qui s'appelle l'économie sociale et solidaire. » (E14)

« Un des souhaits de la directrice de l'agence gare c'est d'essayer de satelliser le PAS, en centre-ville par exemple, de couper finalement le PAS de sa proximité avec la gare, pensant que en les éloignant ils tireront finalement vers eux le flux de migrants, ou de personnes en situation précaire, ce qui générerait de fait un climat et une atmosphère toute différente au niveau de la gare de Strasbourg. » (E21)

« Sa gare du futur c'est un centre commercial, mais un centre commercial tu pourrais le rendre respectueux tu vois. » (E25)

### *1.2.2. Une campagne morale pour le maintien des valeurs de solidarité en gare.*

C'est cette altération de la moralité de l'entreprise qui va déclencher la campagne morale visant à préserver les valeurs incarnées par le dispositif de solidarité, et menacées par la logique de commercialisation des gares.

A la tête de cette campagne, on trouve une figure d'entrepreneur de morale incarnée par la responsable du PAS, qui s'est révélée dans un des portraits (portrait n°2) dressés dans le chapitre précédent. C'est une personnalité militante qui est engagée depuis de nombreuses années sur les questions sociales, et connue des réseaux associatifs locaux, et qui voit dans sa responsabilité du PAS une consécration de son engagement, et une opportunité d'aligner ses missions professionnelles sur ses convictions personnelles. *« C'est quelqu'un hors norme, extraordinaire, qui est d'une patience remarquable, il faut voir les poivrots qu'elle se tape hein, je te jure, c'est pas évident, ils sont parfois dans des états où ce n'est pas la peine de leur parler, ils te vomissent dessus, enfin une catastrophe, elle a cette capacité à prendre sur elle et à avoir de la compassion, malgré tout ce qui se dit « rien n'avance rien ne change », c'est ainsi que nous l'a décrite la directrice de la gare de Strasbourg (E1).*

Lorsque le point d'accueil s'est vu menacé par l'arrivée des commerces en gare, la responsable du point d'accueil s'est investie d'une mission : maintenir coûte que coûte la structure au sein de la gare : *« Moi je veux qu'on reste en gare, et c'est ce que je leur ai dit, j'ai dit que notre boulot il est en lien avec la gare, on n'a pas de raison d'être à 500 mètres de la gare » (E20).*

Sa campagne a pour objectif de maintenir ce dispositif de solidarité dans la gare, là où les autres structures similaires ont été fermées ou relocalisées en dehors des gares. L'enjeu de la localisation en gare est double : étant le dernier dispositif à conserver cette position, cela lui confère sa spécificité et son unicité ; par ailleurs, cela permet symboliquement de s'opposer à l'esprit mercantile du projet de commercialisation des gares en refusant de céder la place, pour permettre de conserver une pratique ancienne propre à la gare et à la culture cheminote.

*« Le PAS a été créé y'a longtemps à Strasbourg, c'est quelque chose de connu des cheminots de Strasbourg. » (E18)*

C'est donc pour la défense de valeurs traditionnelles du service public (solidarité, exemplarité, sens du service et de l'aide à autrui etc.), et donc au nom d'une ancienne moralité de l'entreprise que la campagne morale va être menée.

La forte personnalité de la référente du point d'accueil, et la façon dont elle porte et incarne avec ferveur les valeurs du PAS, lui ont permis de rallier des personnes à sa cause et de trouver des soutiens pour faciliter ou donner du poids à son action : « *Si j'avais des personnes qui s'opposaient à ce truc là ou qui n'avaient pas cette fibre-là, ce serait plus compliqué, parce que là on pourrait beaucoup plus facilement nous mettre des bâtons dans les roues, c'est une histoire de personnes, complètement !* » (E20).

Cela a contribué à lui faire gagner une certaine notoriété locale, qui lui a permis d'obtenir des appuis institutionnels et financiers pour maintenir l'activité du PAS : des subventions publiques, des ressources matérielles et humaines allouées par les réseaux associatifs, des partenariats avec des médecins ou des prestataires de service etc.

« *On a réussi à avoir des subventions supplémentaires, la Ville et la Direction de la Cohésion sociale sont bien contentes qu'il y ait le point d'accueil parce que enfin toutes ces personnes qui sont accueillies (...) eux ils ont tout intérêt à maintenir le point d'accueil.* » (E18).

Au fil des années, c'est un véritable maillage territorial qu'elle a tissé autour du PAS, en resserrant les liens de coopération avec les acteurs du territoire, et en faisant du point d'accueil une référence en termes de fiabilité et d'efficacité dans le traitement des problématiques sociales d'accueil des publics en difficulté au niveau local.

(Re)donner une légitimité à cette campagne passe aussi par le fait d'alerter la communauté et la sphère publique sur les événements considérés comme des problématiques sociales, comme c'est notamment le cas des phénomènes migratoires allant en s'aggravant depuis quelques années sur la région de Strasbourg, et plus largement sur tout le territoire du Grand Est.

« *On est en lien tous les jours avec le SIAO<sup>95</sup> dont la responsable dit elle-même que le PAS est devenu un des plus gros partenaires, on est vraiment un espèce de laboratoire qui observe, qui voit les problématiques, et ces problématiques qu'on a nous ici de familles qui sont primo-arrivantes, nous on les a remontées, les autres assoc' ne les ont pas forcément remontées, quand on remonte nos chiffres d'accueil, tout le monde fait des yeux comme ça. Ben oui, là en mai on avait une moyenne de 99 personnes par jour ! Et c'est pas du pipo je veux dire, c'est noté, c'est pas juste un trait.* » (E2)

---

<sup>95</sup>Service Intégré de l'Accueil et de l'Orienteation a pour vocation de simplifier les démarches d'accès à l'hébergement, de coordonner les différents acteurs locaux de la veille sociale et de l'accès au logement.

Dans ce contexte social difficile, le point d'accueil de la gare vient compter parmi les forces vives de la gestion de cette crise humanitaire touchant un territoire qui n'était pas préparé à l'ampleur de ces phénomènes.

*« Mais là y'a plus de 300 personnes qui viennent tous les mois, donc à un moment je comprends que l'Etat ne puisse... enfin se retrouve avec une problématique d'hébergement, c'est la façon de gérer je trouve qui est pas la bonne. (...) L'Etat pour l'instant c'est ça, on regarde pas, tant que ça fait pas de vague, on laisse courir ! » (E20)*

*« On a beaucoup de gens qui viennent ici, le local est petit, actuellement on a des familles, on est dépassé (...) on s'est retrouvé en hiver avec des gens à mettre à l'abri, avec des enfants, et au fur et à mesure les gens se sont passé le mot qu'il y avait le point d'accueil car il n'existe aucun autre accueil ! » (E2)*

C'est dans un contexte organisationnel en mutation faisant basculer cette pratique de solidarité dans la marginalité, que la campagne pour son maintien s'organise autour d'un discours de justification du rôle et de l'utilité sociétale et territoriale du point d'accueil.

### *1.2.3. Les effets de la campagne morale dans et hors de l'organisation.*

La campagne engagée pour obtenir le maintien du point d'accueil dans la gare, et plus largement de certaines valeurs sociales et solidaires au sein de l'entreprise ferroviaire, a des effets à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Globalement, malgré quelques alliés trouvés en interne, la campagne morale semble n'avoir que peu d'impact dans les murs de l'entreprise, où la nouvelle logique de rationalisation financière est désormais en marche. *« On est comme la danseuse, de temps en temps on la sort, dans les brochures « c'est génial, c'est extraordinaire ce qu'ils font », mais après il ne faut pas que ça coûte... »*, constate la responsable du PAS (E2).

*« (Le directeur) on le voit jamais, tu vois, je me dis y'a qu'un PAS en France, et il vient jamais à Strasbourg, je m'attendais à être plus soutenu de sa part pour le PAS tu vois... » (E18)*

Malgré quelques communications isolées où le PAS est utilisé comme exemple pour illustrer des actions locales de l'entreprise en matière de cohésion sociale, le soutien managérial n'est pas au rendez-vous lorsqu'il s'agit de soutenir le point d'accueil sur le plan fonctionnel ou budgétaire, et ainsi faciliter ses missions notamment dans le contexte difficile de crise migratoire auquel il se trouve confronté actuellement.

*« C'est tout le côté sociétal qui est comme ça, c'est qu'on est souvent oublié, on a souvent l'impression par rapport aux collègues qui sont vraiment dans la production, c'est sûr qu'on fait pas rouler les trains, c'est pas le cœur de métier, on l'impression que notre boulot, si ça existait pas ce serait pas grave quoi, mais par contre on est tout le temps sollicité pour donner des chiffres (...) le PAS pareil, ils sont bien contents de savoir, de pouvoir dire ben on a accueilli tant de personnes, mais j'ai l'impression qu'on s'intéresse à ça uniquement quand il faut mettre en valeur ce qui a été fait, et par contre après il faut sortir les rames pour pouvoir faire ces actions. » (E18)*

Ainsi, les retombées des actions du PAS restent très localisées et peinent à se diffuser au-dessus du « plafond de verre », à se faire valoriser par les dirigeants et (re)connaître par les acteurs de l'entreprise, et plus globalement à se connecter avec le reste de l'organisation.

*« Dans son fonctionnement en tant qu'acteur de l'action sociale, ça je pense que ça lui a donné beaucoup d'air pour fonctionner efficacement, par contre son autonomie subie par moment, je pense que ça le dessert par rapport à sa connexion avec les autres services de l'entreprise et à la valorisation de son action pour l'entreprise SNCF. » (E21)*

C'est plutôt à l'extérieur de l'entreprise que va se faire la diffusion, notamment auprès des acteurs locaux et des institutions en charge de la cohésion sociale sur le territoire.

Ce rayonnement est intimement lié à la notoriété locale de la responsable du PAS qui incarne ses valeurs et fait connaître son action à l'extérieur de l'entreprise, notamment auprès des élus et des médias locaux et dans les réseaux associatifs de la cohésion sociale et de la solidarité.

*« En 2016 elle a été désignée « femme de l'année » sur les questions sociétales sur Strasbourg, elle ne te dira jamais qu'elle passe à la télé pour témoigner au nom du Secours populaire (...) d'ailleurs dans son discours des vœux de l'année 2016, et c'est comme ça que j'ai appris qu'elle avait été élue femme de l'année, le maire de quartier, (l') a citée. » (E1)*

Dans la quête de légitimité qu'elle cherche à donner à sa croisade, elle a pris le parti d'alerter la collectivité des conséquences négatives qui peuvent être causées par ces phénomènes d'errance pour le territoire, faute d'être pris correctement en charge à l'échelle locale.

*« Ça va avoir des répercussions sur les communes, ça va avoir des répercussions sur plein d'autres choses donc il faut vraiment qu'ils aient conscience de tout ce qui est fait. » (E18)*

*« Je veux dire si on ferme le point SOS ou le point d'accueil, ben les gens ils vont se retrouver devant la gare et le parvis il appartient à la ville, et donc c'est la ville qui va se débrouiller avec cette problématique... donc voilà ! » (E14)*

Parce qu'il prend en charge des questions sociales qui peuvent avoir des impacts réels sur le territoire, le PAS s'est fait connaître auprès des décideurs et des médias locaux, qui lui apportent son soutien en relayant et en valorisant son action.

« Après, ça peut se savoir de façon indirecte : il se trouve qu’(on) m’a fait la jolie surprise de me nommer pour l’ordre national du mérite, c’est passé dans le journal je n’étais même pas au courant. » (E2)

« L’adjoint de quartier (...) je sais qu’il est très soutenant par rapport à nous, je sais que lui à chaque fois qu’il y a la cérémonie des vœux, il fait un speech sur le PAS. » (E20)

« Je pense que d’une façon générale la ville de Strasbourg, de ce que je vois... ben effectivement elle a été invitée par le maire de Strasbourg, et puis il me semble que dans la ville de Strasbourg, y’a aussi pas mal de structures, y’a une subvention qui est donnée (...)... et donc partant de là je pense qu’il y a justement aussi en fait un environnement qui...ben qui est porteur quoi ! » (E46)

C’est cette émulation externe qui a apporté de la légitimité et du poids à la campagne morale, lui permettant de façon indirecte de maintenir l’activité du PAS à l’intérieur de la gare et, plus largement, de maintenir le *statu quo* de son existence au sein de l’entreprise ferroviaire.

« J’aurais plus de risques à supprimer, parce que ça fera beaucoup de... d’émotions, y compris la pression politique de la ville (...) ou les élus, ou les politiques, ou le monde associatif, mais externe à la SNCF quoi. » (E15).

### Synthèse conclusive du « cas pauvreté ».

Lieu social ou lieu refuge, la gare a cette particularité d’être un espace ouvert, accessible, attractif, qui en fait une interface directe avec le territoire et la société.

En menant nos observations en gare de Strasbourg, nous avons découvert qu’il existe un dispositif de solidarité qui assure des missions d’accueil et de prise en charge de la grande pauvreté depuis plus de vingt ans. Pourtant, depuis quelques années, ces dispositifs ont disparu des gares de France, désormais gérées sous un seul et unique modèle économique qui les a progressivement transformées en pôles commerciaux, où les mêmes enseignes sont venues s’aligner invariablement sous les yeux des voyageurs et des clients.

Cette rationalité économique doit permettre de transformer les processus et les pratiques des gares afin de les rendre plus performantes et plus rentables pour l’entreprise. Dans cette nouvelle vision de la gare du futur, les considérations d’ordre politique, moral, ou culturel sont mises au second plan, ce qui explique que le dispositif de solidarité n’y a plus sa place.

Au niveau local, les acteurs ne partagent pas toujours cette nouvelle vision de la gare car ils peuvent vivre des réalités quotidiennes qui leur semblent en découplage avec cette nouvelle stratégie, et en contradiction avec leur vision de la morale de l'entreprise toujours liée à certaines valeurs du service public.

Des comportements d'entrepreneuriat de morale vont alors s'exprimer en faveur du maintien du point d'accueil et des valeurs de solidarité qu'il incarne, et qui ne sont pas prises en compte par la nouvelle stratégie de l'entreprise. C'est la responsable du point d'accueil, qui mène cette campagne, dans le but de permettre à cette structure de se maintenir, et d'éviter qu'elle ne termine fermée ou délocalisée comme les autres qui ont pu exister par le passé.

C'est grâce à des soutiens externes et des alliances tissées au niveau local qu'elle va donner du poids à sa campagne, renforcer la position du point d'accueil, et entraver indirectement les projets allant dans le sens de sa suppression ou de sa délocalisation hors de la gare. En se servant d'éléments de contexte, et notamment de la crise migratoire et humanitaire impactant fortement le territoire, elle va donner une légitimité à l'activité du PAS au niveau local.

Cette campagne morale pour le maintien du dispositif de solidarité en gare de Strasbourg naît d'une tension entre deux logiques: d'une part, une logique stratégique de rationalisation et de financiarisation des gares ; d'autre part, une logique sociétale de solidarité, défendue par des acteurs de l'entreprise car elle permet de répondre à des enjeux locaux. Elle traduit une volonté chez ces acteurs de faire survivre certaines valeurs traditionnellement attachées au service public (solidarité, écocitoyenneté, humanisme) mises à mal par les transformations engagées par l'entreprise ferroviaire.

## SECTION 2 : Le « cas biodiversité », les passes-à-poissons comme étendard d'une campagne morale pour la protection de l'environnement en milieu industriel.

### Propos introductifs

Ce deuxième cas s'intéresse au volet industriel de l'entreprise, et plus spécifiquement à l'ingénierie ferroviaire à travers des projets et des chantiers d'infrastructure, avec l'objectif de comprendre comment se diffuse la RSE dans des environnements très techniques et très réglementés. Cela touche à la gestion du réseau ferré qui a une histoire propre et qui conserve une forme d'autonomie au sein de l'entreprise, avec une forte culture d'ingénieurs et de techniciens. On y trouve des métiers d'ingénierie pour la réalisation des projets de développements et de régénération des lignes, et leur optimisation, mais aussi des métiers techniques pour entretenir et sécuriser le réseau. C'est un monde très fermé, qui appartient aux « sachants », à ceux qui « font rouler les trains ».

Nous avons construit et reconstitué ce cas d'étude en plusieurs « couches » organisationnelles, qui correspondent aux différents niveaux où ont été menés les observations et les entretiens :

- le niveau stratégique où sont traduits et impulsés les objectifs de RSE et plus précisément la direction Développement durable et Environnement (ci-après « direction DEDD »), où nous avons interrogé le directeur (ci-après « acteur n°1 ») et son équipe (acteurs n°2 et n°3) ;
- un niveau intermédiaire plus technique au sein des métiers de l'ingénierie, où nous avons pu interroger trois acteurs en région (acteurs n°4, 5 et 6), et trois autres en direction (acteurs n°8, 9 et 10) ;
- le niveau opérationnel où nous avons pu observer les acteurs du terrain sur différents chantiers ferroviaires en cours ou achevés.

Au total, le cas s'est donc construit autour de ces dix acteurs et des interactions qu'ils ont pu avoir entre eux autour de ces questions d'environnement et de biodiversité telles qu'elles se posent dans le cadre des projets industriels ferroviaire.

Parmi ces différents acteurs, notre attention s'est portée sur un chef de chantier très engagé (sujet du portrait n°6 dans le chapitre précédent), qui nous a fait part de son engagement pour la préservation des rivières, notamment grâce à la réalisation d'ouvrages spécifiques appelés « passes-à-poissons ». La particularité de cette campagne morale qui s'appuie sur des logiques de technicité et d'innovation, est qu'elle est parvenue à passer au-dessus du plafond de verre.

#### **Encadré 4 - Présentation multi-niveaux du « cas biodiversité ».**

##### **PRESENTATION MULTI-NIVEAU DU « CAS BIODIVERSITE »**

###### **Le niveau stratégique : la direction DD/RSE**

4 novembre 2016 : réunion avec l'équipe RSE

24 janvier 2017 : réunion avec interlocuteurs EDD dans les activités M&T

19 mai 2017 : réunion avec référent EC

18 juillet 2017 : entretien directeur Direction EDD (acteur n°1)

22 septembre 2017 : entretien adjointe et animatrice RSE (acteurs n°2 et 3)

###### **Le niveau intermédiaire : l'ingénierie centrale et régionale**

12/01/2018 : réunion avec directeur des projets régionaux

25/01/2018 : réunion avec les chefs des projets régionaux

14 et 15 juin 2018 : 2 jours d'observation + entretiens à l'agence régionale PACA (acteurs n°4, 5, 6 et 7)

28 /06/2018 : entretien directeur des projets régionaux (acteur n°8)

13/07/2018 : entretien chef de projet éco conception (acteur n°9)

27/09/2018 : entretien avec l'équipe division traction électrique (acteur n°10)

###### **Le niveau opérationnel : les chantiers**

19/07/2018 : journée d'observation sur le chantier de Marly le roi

20/09/2018 : observation des passes à poissons

Pour une meilleure lecture du cas, l'encadré ci-dessus permet de reconstituer les différents niveaux dans le schéma *top-down* de l'organisation, toutefois le déroulement du terrain n'a pas été si « descendant » (voir Partie méthodologique, section 10 sur l'approche du terrain « par le bas ») et ces niveaux organisationnels n'ont pas toujours été investis dans un ordre chronologique, mais plutôt par des allers-retours entre ces différents niveaux.

#### ***2.1. Premier niveau : la direction RSE et le syndrome du plafond de verre.***

Au vu des exigences réglementaires croissantes s'imposant aux aménageurs du territoire en matière de développement durable, une démarche de RSE a été mise en place pour responsabiliser les pratiques industrielles ferroviaires : elle est impulsée à partir d'une direction dédiée, qui, comme la direction 3D, peut parfois souffrir d'un manque de visibilité dans la diffusion de cette démarche jusque sur le terrain.

##### ***2.1.1. Une grande responsabilité environnementale et territoriale.***

En tant qu'élément historique de l'aménagement du territoire, la gestion du réseau ferré national se trouve directement impliquée dans le déploiement des politiques publiques en faveur de la mobilité durable, une mobilité équitable sur tous les territoires, mais aussi

respectueuse de l'environnement, en minimisant les impacts négatifs de cet outil industriel ancien. Ainsi, même si le secteur ferroviaire est généralement considéré comme plus favorable à la protection de l'environnement, il doit lui aussi fournir des efforts pour réduire ses nuisances, comme par exemple le bruit et la pollution ou encore les risques de destruction de la biodiversité lors des travaux d'aménagement.

Depuis la fin des années 1990, le durcissement de la réglementation européenne sur les problématiques environnementales des projets d'aménagement, a obligé l'entreprise ferroviaire à intégrer ces nouveaux enjeux, notamment pour anticiper (et éviter) les attentes (les pénalités) en matière de protection de l'environnement et des milieux naturels.

Il existe désormais des cadres d'action environnementaux externes mis en place avec les parties prenantes locales (institutions, associations, décideurs politiques etc.), comme par exemple les contrats de milieu<sup>96</sup> qui entérinent un accord technique et financier entre partenaires concernés pour une gestion globale, concertée et durable d'une ressource à l'échelle du territoire<sup>97</sup>. Ces outils contractuels de gestion territoriale s'imposent aux aménageurs qui doivent veiller au respect du bon état écologique des milieux, à charge pour l'entreprise de prévoir des mesures en ce sens dans ses projets d'aménagement.

Selon le niveau du risque mesuré par les études en amont du projet, ces mesures peuvent prendre la forme d'une simple charte chantier vert signée par les entreprises de travaux, de critères RSE insérés dans les marchés de travaux (notamment pour les gros montants d'appels d'offre) ou encore de systèmes de management environnemental sur les sites plus risqués. Cela peut se traduire par des pratiques telles que le tri des déchets sur les chantiers, la formation des ingénieurs et des techniciens, la mise en place et le suivi d'objectifs chiffrés de réduction des rejets dans l'eau, l'air et le sol etc.

La responsabilité est donc ici plutôt appréhendée sous le prisme environnemental, l'environnement direct et indirect que les projets sont susceptibles d'impacter par des nuisances diverses sur les milieux naturels (biodiversité, sols, eau etc.) et humains (bruit, odeurs, altération du paysage etc.) à plus ou moins long terme.

Elle a été formalisée dans une stratégie de RSE s'articulant autour de quatre axes majeurs : la sécurité du système ferroviaire, le respect de l'environnement, la performance sociale et l'implication territoriale. Elle se décline en seize engagements qui permettent de répondre à

---

<sup>96</sup> Généralement des contrats de rivière, mais également possible pour un lac, une baie ou une nappe.

<sup>97</sup> Le contrat de milieu se conclut à échelle d'une unité hydrographique cohérente - généralement des contrats de rivière, mais également possible pour un lac, une baie ou une nappe. Avec le SAGE, c'est un outil pertinent pour la mise en œuvre des SDAGE.

une grande diversité de problématiques tant environnementales que sociétales, depuis la maîtrise de l'énergie et des changements liés au climat, jusqu'à l'optimisation du dialogue social et territorial, en passant par les réflexions touchant à l'économie circulaire et à l'écoconception des projets.

Parallèlement, une direction de l'Environnement et du Développement Durable (« direction DEDD ») a été créée au sein du siège pour animer ces sujets et coordonner les actions dans les différentes activités et dans les territoires. Elle « *établit la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise, la met en valeur, en interne et en externe, et accompagne les métiers et les fonctions transverses sur le déploiement d'actions portant sur leurs enjeux. Son implication porte sur tous les sujets à forts impacts sociétaux et environnementaux impliquant des parties prenantes de l'entreprise. Elle s'appuie sur un réseau de correspondants qui lui permet de valoriser les réalisations et de mettre en œuvre les engagements pris.* »<sup>98</sup>.

Des référents environnement ou des agents d'études environnementales ont été affectés sur les projets dès les premières phases d'étude, jusqu'aux dernières phases de travaux sur sites. Ils lui servent de relais locaux pour diffuser les objectifs sur le terrain, et suivre leur application opérationnelle dans les projets et sur les chantiers.

Nous rencontrons l'équipe de la direction DEDD fin 2016, qui vient de passer une première année à formaliser la politique et à consolider la gouvernance devant permettre la diffusion des objectifs sur l'ensemble du territoire.

### *2.1.2. La direction et les difficultés de diffusion descendante de la RSE.*

Au sommet d'une gouvernance structurée pour impulser et diffuser verticalement les objectifs de la politique RSE, la direction n'est pas toujours en mesure de connaître la réalité de son application opérationnelle, faute d'avoir un accès ou une visibilité sur les pratiques du terrain.

« *Rien n'est vraiment transparent concernant ce qui se fait ou non sur le terrain, on a du mal à avoir des remontées d'information, parfois on apprend que des choses sont faites un peu par hasard, comme rien n'est réellement obligatoire en matière de DD, le reporting est loin d'être automatique, pourquoi un manager prendrait la peine de nous informer de ce qui est fait dans son secteur alors qu'il a des reporting opérationnels à réaliser ?* » (E5), nous explique le directeur (acteur n°1). Selon lui, même si la politique RSE a été diffusée jusque sur le terrain, rien ne vient garantir que les acteurs la connaissent ou qu'ils se basent dessus

---

<sup>98</sup> Rapport d'activité responsable SNCF Réseau, 2018, p 27.

pour agir de façon plus responsable, conscient que les pratiques sont souvent du seul fait des acteurs eux-mêmes, et de leur sensibilité à ces sujets.

*« Bien sûr ce document a été diffusé aux relais DD dans chaque ligne métier, et la consigne a été d'afficher la politique pour la rendre visible par tous. Mais pour parler franchement, je ne crois pas que cela ait une portée, ni que les agents en connaissent le contenu. Et ça ne me choque pas en fait. Ce qui compte c'est que les gens agissent, pas qu'ils connaissent par cœur les engagements de la politique RSE. »*

Ce constat est partagé par les membres de son équipe et notamment par son adjointe (acteur n°2) qui est en charge plus spécifiquement du pilotage et de la coordination des actions environnementales dans les activités et dans les territoires. Selon elle, *« Il faut qu'il y ait une politique générale et qu'après elle puisse être déclinée dans chacun des métiers, alors c'est là que ça commence à être compliqué (...) en fait ce qu'il faut c'est arriver à la définir avec eux, et pour le déploiement il faut que la politique soit déclinée selon les priorités, que ce soit complètement congruent toujours des activités de tous les jours, au quotidien de tout le monde, que ce soit décliné au niveau de chaque métier. »* (E11).

Elle pense que si la diffusion descendante des objectifs est rendue difficile par la diversité des métiers et des territoires concernés, certaines actions de RSE peuvent émerger localement, sous l'influence des dynamiques et des politiques locales sur ces sujets, plus que sous celle de la politique de l'entreprise :

*« Dans les directions territoriales, là c'est presque là que ça marche le mieux, (...) voilà mais alors eux ils sont dans les territoires alors certainement qu'ils ont des parties prenantes en face, telles que notamment les collectivités territoriales qui les poussent quand même car y'en a beaucoup qui ont des agendas 21, et donc peut-être que par-là, même l'ancrage territorial fait qu'ils ressentent beaucoup plus les valeurs de la RSE en général. »*

Mais cette émulation locale, porteuse d'opportunités, voire d'innovation, prend naissance et se développe sous un « plafond de verre » en dessous duquel la direction n'a que très peu de visibilité, ce qui l'empêche non seulement de connaître mais aussi de valoriser la diversité des actions réalisées localement. *« On n'arrive pas à le sentir, c'est trop infime pour qu'on arrive vraiment en tous cas à le mesurer (...) donc en fait c'est pas visible. »* déplore-t-elle.

Pour le troisième membre de l'équipe en charge de l'animation RSE (acteur n°3), cet écueil provient sûrement d'un manque de contact et de proximité de la direction avec les acteurs du terrain, au niveau local où sont menés les projets :

*« Tu fais un projet ferroviaire ben il a des impacts, y'a du bruit ferroviaire, y'a des impacts sur les milieux naturels, y'a des impacts sur les écoulements des cours d'eau, voilà y'a un*

*certain nombre d'impacts comme ça ou sur le paysage qui font qu'on va avoir des blocages à l'échelle locale, parce qu'il y a des impacts locaux, donc globalement, à l'échelle globale, évidemment que c'est vertueux, mais faut que nous on traite très bien l'impact local. » (E12)*

Elle déplore qu'à ce jour, le suivi des actions menées localement soit aussi difficile, l'autre pendant de ce manque d'interactions étant que les acteurs du terrain ne peuvent pas réceptionner la politique diffusée par la direction, ni faire connaître et valoriser leurs actions :

*« On peut même pas le dire parce qu'à la limite c'est même pas par métier, c'est plutôt par région, y'a des gens qui sont naturellement intéressés ou qui voient l'intérêt et qui arrivent à convaincre (...) a priori ils font plein de choses, on est pas du tout en liaison avec eux, tu vois donc y'a vachement de trous dans la raquette ! »*

C'est pourquoi elle s'attache à faciliter les passages au travers de ce plafond de verre, tant dans le sens descendant pour impliquer plus efficacement les acteurs du terrain, que dans le sens ascendant pour permettre à ces derniers de faire remonter leurs perceptions et leurs besoins, leurs réussites et leurs échecs :

*« Je pense qu'il y a une déclinaison à faire dans nos métiers, parce qu'il faut que ça parle aux gens sur le terrain, il faut qu'ils ressentent un besoin, il faut qu'il y ait un besoin ou un sens, voilà il faut qu'il y ait un sens pour chaque activité. »*

*« On fait ascendant et descendant, c'est-à-dire qu'on tient à avoir une heure et demi voire deux heures de tour de table pour que chacun puisse s'exprimer, et on a les métiers et les territoires. »*

Ainsi, malgré une gouvernance extrêmement bien structurée, avec des processus et des réseaux identifiés pour assurer la diffusion des objectifs par capillarité, la politique RSE peine à circuler jusqu'au bout des chaînes de diffusion, et ainsi à se faire connaître des acteurs du terrain. Un plafond de verre semble empêcher le passage des informations d'un niveau à l'autre, que ce soit dans le sens de la descente (de la direction vers le terrain) ou de la montée (du terrain vers la direction). Pourtant, dans les territoires, des actions sont réalisées dans le cadre des projets, en partenariat avec les parties prenantes locales, certaines étant connues de la direction, d'autres non.

*« Au niveau du déploiement, pour moi c'est la difficulté, là on est à un cap là la Direction DD qu'on n'a pas sauté encore, c'est le déploiement, on ne le déploie qu'au niveau corporate (...) mais c'est le plus dur, dans toutes les boîtes de toute façon, alors on fait des actions par ci par là, il faudra certainement du temps, mais en tous cas faut qu'on trouve comment on peut aider nos métiers à la déployer d'une façon plus concrète pour les établissements, et ça on n'a pas trouvé... » (E12).*

Nos différents échanges avec les membres de la direction ne nous ont pas permis de véritablement identifier les chaînes de diffusion des objectifs de RSE, mais ont confirmé les limites d'un modèle de diffusion de la RSE *top-down* calqué sur celui de la direction 3D. Nous avons donc décidé de changer de niveau décisionnel, pour nous éloigner du haut de la pyramide, et ainsi nous rapprocher un peu du « plafond de verre » afin d'avoir une meilleure visibilité sur le terrain.

## *2.2. Deuxième niveau: l'ingénierie, la dimension technique avec un pied sur le terrain.*

Comme les enjeux environnementaux font désormais partie des données de conception des projets au même titre que les éléments techniques et financiers, l'ingénierie ferroviaire doit plus que jamais réinventer l'état de l'art des pratiques industrielles, afin que celles-ci intègrent les exigences réglementaires et les engagements de l'entreprise sur ces questions.

Cette prise en compte se traduit par une série de mesures visant à « éviter, réduire, compenser »<sup>99</sup> les effets des projets sur les milieux naturels, les eaux superficielles et souterraines, le patrimoine ou encore le paysage.

Réparties sur toute la France, ces équipes d'ingénieurs et de techniciens conçoivent les projets de développement et de modernisation du réseau, puis évaluent leur réalisation, ce qui les amène à intervenir dans de nombreux domaines d'expertise comme la signalisation, l'insertion urbaine, la réduction des nuisances sonores, le traitement des déchets etc.

La direction centrale est rattachée au siège, elle comprend plusieurs départements couvrant les différentes spécialités techniques liées à l'infrastructure ferroviaire : le génie civil, le génie électrique, la signalisation, les télécoms, la voie ferrée, etc. On y trouve aussi un laboratoire et des engins de mesure pour tester les produits et les systèmes du futur, et expérimenter les ouvrages ou les installations les plus complexes ou les plus innovantes.

Dans les territoires, des directions régionales permettent de piloter la conception et la réalisation des projets sur le réseau ferroviaire à échelle d'une région, en collaboration avec les acteurs et les décideurs locaux. Elles sont composées de pôles régionaux d'ingénierie (PRI) qui réalisent les études du stade de l'émergence des projets d'investissement (faisabilité, ordre de grandeur) jusqu'au stade de la réalisation (tracés, plans de câblage...).

---

<sup>99</sup> La séquence « éviter, réduire et compenser » les impacts sur l'environnement contribue à répondre aux engagements communautaires et internationaux de la France en matière de préservation des milieux naturels. Elle a été instaurée par la loi Nature de 1976, et renforcée par les Grenelles de l'environnement.

Parce qu'ils constituent des maillons essentiels dans la chaîne de diffusion des objectifs de développement durable dans les applications du terrain, nous avons été à la rencontre de ces techniciens aux deux niveaux de la direction de l'ingénierie, le niveau central dans les locaux parisiens de l'entreprise, puis au niveau régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

### *2.2.1. Au niveau central : les acteurs de la direction technique.*

Au sein de la direction technique nationale, nous avons rencontré plusieurs acteurs : le responsable de l'animation des projets régionaux (acteur n°4), le chef de projet écoconception (acteur n°5) et un responsable de division spécialisé en conseil énergétique (acteur n°6).

Ces trois acteurs ont en commun d'avoir à coordonner, depuis la direction centrale, des actions localisées sur différents périmètres ou territoires, tout en intégrant des objectifs d'environnement, et ils ont pour cela un contact régulier avec les acteurs de terrain situés dans les cellules projets et sur les chantiers.

Cette position intermédiaire leur donne une vision à la fois très technique par leur proximité au terrain, mais aussi un recul stratégique du fait qu'ils gravitent dans les sphères décisionnelles de la direction. A leur niveau, ils réceptionnent les objectifs de RSE et travaillent avec les acteurs du terrain pour les traduire et les appliquer opérationnellement. Mais chacun de ces acteurs a une perception propre de son rôle dans ce processus de diffusion et de son efficacité sur le terrain.

#### *Acteur n°4 : le responsable de l'animation des projets régionaux. (E32)*

Pour cet ancien opérationnel qui s'est frotté à presque tous les métiers de l'ingénierie, il est indéniable que les mentalités et les pratiques en matière d'environnement et de développement durable ont considérablement évolué ces dernières années.

*« Ouais y'a dix ans, on pensait à répondre à quelques lois, mais on n'avait pas envie d'imaginer ce qu'on pourrait faire par anticipation, même si on était pas obligé, de faire quelque chose de mieux, de plus développement durable, parce que le développement durable je pense qu'on en parlait pas trop, et donc maintenant ça aussi c'est quelque chose qui a évolué dans les mentalités. »*

Mais il perçoit toujours une forme de déconnexion entre les acteurs de terrain et les acteurs « hors sol » qui travaillent dans les pôles ou les directions, un découplage encore renforcé pour la diffusion des objectifs environnementaux, dans une culture technicienne où ces enjeux

ne sont pas des sujets prioritaires comparés aux objectifs de la production ferroviaire, et donc souvent perçus comme du travail ou un coût supplémentaire par les équipes opérationnelles.

*« Y'a toujours une différence entre les grandes discussions, les théories de direction et puis ce qu'on fait sur le terrain quoi. C'est l'histoire du temps de percolation, c'est un peu la cafetière hein, en haut effectivement t'as le café, c'est les patrons, on leur verse de l'eau sur la tronche, ça commence à partir et puis le temps que ça passe le filtre, faut un peu plus de temps quoi, et puis tout arrive en entonnoir, c'est-à-dire que celui qui est en bas... pour le coup celui qui est directeur d'opération, chef de projet, chef de lot, ben lui il a pas que l'environnement comme sujet quoi, il en a dans tous les sens, et plein d'emmerdes qu'il faut régler le jour pour le lendemain, parce qu'il faut tenir le planning et donc une fois que la goutte elle est tombée sur lui et qu'elle a percolé, il faut qu'il s'en occupe en plus. »*

Selon lui, c'est la raison pour laquelle l'impulsion de ces sujets d'environnement peut difficilement reposer sur les acteurs du terrain, mais plutôt d'un cadre contraignant les obligeant à respecter un certain nombre d'obligations en la matière, jusqu'à ce que cela soit véritablement ancré dans les mentalités et dans les pratiques industrielles, et que ces pratiques puissent se diffuser naturellement d'un projet ou d'un chantier à un autre.

*« Le frein naturel c'est des gens qui sont pas moteur, qui sont pas dans cet état d'esprit là, ça c'est partout pareil hein, si tu considères que ça sert à rien, t'as du mal à pousser dans la bonne direction (...) ben c'est bien pour ça qu'il y a des obligations parce que si on comptait que sur la bonne volonté des gens... enfin sur les chantiers je te garantis, y'aurait pas souvent les mesures qui vont bien. »*

*« C'est rarement le gars sur son chantier qui d'un coup se décide tiens moi je vais retraiter tout mon ballaste quoi, même s'il est hyper écolo, s'il veut commencer à faire ça, ça va être compliqué, il va avoir du mal ! »*

*« Y'a rarement un mec qui dit en fin de travaux projet, qui fait partager en disant « moi j'ai fait des mesures environnementales géniales, je me suis éclaté, ça m'a coûté un million de plus » (...) l'étape d'après hein, c'est arriver effectivement à un niveau de maturité où on va commencer à partager des pratiques chantier sur l'environnement tu vois, quand on en sera là ça veut dire qu'on aura assimilé un paquet de choses avant quoi, ce sera ancré dans les pratiques. »*

#### *Acteur n°5 : le chef de projet écoconception. (E33)*

Son voisin de bureau, nouvellement arrivé à la direction technique, a quitté la direction 3D pour se rapprocher du terrain industriel en se spécialisant dans les projets écoconçus.

Selon lui, la culture technicienne peut être un formidable terreau d'innovation, mais elle est sclérosée par des routines et des codes desquels il peut être difficile de s'affranchir pour intégrer des nouvelles pratiques, notamment en matière environnementale.

Il déplore les déficiences du modèle de diffusion *top-down* des objectifs environnementaux, qui ne permet pas de mobiliser et de responsabiliser les acteurs du terrain sur ces sujets.

*« On arrive à écrire des engagements (...) et ensuite ils sont portés par la direction du développement durable qui va raconter à tout le monde regardez le président a dit ça, il faut que vous le fassiez, et que y'a pas le top-down... enfin voilà je crois quand même qu'il faut pas oublier une chose, c'est que les gens, à la SNCF en particulier, peut-être qu'un jour on construira une organisation horizontale, mais on est dans une organisation verticale, j'ai un chef, qui a un chef, qui a un chef, voilà... »*

Il le constate lorsqu'il se rend sur le terrain, au contact des acteurs opérationnels, qui parfois manquent d'engagement et de maturité sur ces enjeux environnementaux pourtant portés par l'entreprise depuis de nombreuses années.

*« Mes départements ne connaissent pas bien leurs impacts environnementaux, ne savent pas bien comment ils pourraient les améliorer, ont très peu de relations avec les fournisseurs sur des sujets de développement durable, animent très peu leur communauté métiers nationale sur ces sujets de développement durable, le pendant de ce manque de maturité, on le retrouve ici dans les projets (...) on n'a jamais vu dans aucun projet du monde des mecs faire autre chose que ce qu'on leur demande ! »*

Selon lui, il y a donc des solutions à trouver pour améliorer le système, ce qui passe nécessairement par une autre façon d'appréhender et d'employer le modèle *top-down*, dans une dimension plus stratégique que prescriptive, qui permettrait de trouver d'autres voies plus efficaces de diffusion en interne.

*« C'est pas le directeur du développement durable qui dit, qui décline ce que doivent faire les autres en leur disant faites ci faites ça, non il doit les convaincre de le faire, et c'est eux qui doivent le faire, (...) en gros d'essayer de presque agir de l'intérieur c'est-à-dire d'avoir d'abord convaincu quelques individus qui ensuite, en tant qu'insiders vont faire passer le truc »*

*« Y'a un certain nombre de sujets transverses que les gens se sont appropriés parce que c'était nécessaire : utiliser un ordinateur pour son travail, tu vois on aurait pu dire ben non c'est bon on a une équipe d'informaticiens ils sont à côté, et nous on va leur confier tout le travail, non on a fini par s'approprier ces outils-là ben je pense qu'il faut qu'on réussisse à s'approprier la chose environnementale et à la réfléchir comme ça, et au-delà la chose RSE. »*

*Acteur n°6 : un responsable de division spécialisé en conseil énergétique (E35)*

Quelques semaines plus tard, nous rencontrons une jeune équipe composée du responsable de la division énergétique et de son adjoint, qui viennent de se lancer dans une démarche de développement durable.

Avec une douzaine de sections techniques à coordonner, ils nous expliquent que le challenge a été de réussir à concevoir feuille de route unique mais diversifiée, prenant en compte les spécificités et les enjeux propres à chacune des sections.

Pour cela, ils ont privilégié une méthode participative de co-construction des plans d'action avec chacun des chefs de section, une méthode qui leur a permis de rester proches des réalités et des acteurs du terrain, car pour eux, aucun doute à avoir, tout passera par la capacité du terrain à se mobiliser et à se réinventer autour de ces nouveaux enjeux.

*« Le fait de discuter avec ces gens-là, ça prépare le terrain pour après justement les inciter à faire des choses, c'est hyper important, clairement, c'est vrai que cette démarche là ça permet de faire connaître le développement durable et puis (...) je peux les mettre en lien, enfin je peux un petit peu animer comme ça et faire connaître le développement durable (...) les rapprocher un peu de ces sujets là qu'ils comprennent pas où qu'ils connaissent pas, qui leur paraissent un peu lointain, et en fait ils peuvent se rendre compte qu'ils sont pas si loin. »*

Selon eux, cette méthode a permis une bonne réceptivité de la feuille de route, en impliquant les acteurs et les équipes dès le début de la démarche, et en mobilisant leurs compétences techniques pour imaginer une façon différente de faire leur métier, ce qui s'est traduit par l'émergence d'initiatives individuelles et collectives permettant de transformer certaines pratiques industrielles.

*« T'as des démarches qui émergent en bas niveau qui sont pas forcément dictées par la hiérarchie et qui marchent très bien, et que tu peux diffuser, enfin tu fais du bottom-up au lieu de faire du top-down quoi et c'est vachement intéressant d'essayer de développer des trucs comme ça sans qu'on t'ait demandé de le faire forcément. »*

*« Après y'en a forcément qui vont discuter entre eux derrière en bien ou en mal, mais ils vont pouvoir confronter leurs visions, t'en as qui vont être peut-être plus engagés et qui du coup vont essayer eux-mêmes de convaincre leurs collègues. »*

Toutefois, ils nous expliquent que ces résultats fructueux sont le fruit d'une démarche itérative qui nécessite de nombreux aller-retours avec le terrain pour maintenir la qualité du lien et de la transmission des informations avec les sections opérationnelles, et être en mesure d'adapter les objectifs de la feuille de route aux aléas et aux contraintes de la production.

*« En fait ça va vraiment être un processus itératif, là c'est une première démarche, on en discute avec eux on met en place des indicateurs mais ils vont tenir un an ou deux et après on va redéfinir grâce à tous ces échanges-là, une politique plus aboutie. »*

### *2.2.2. Au niveau régional : l'agence régionale PACA.*

Pour réduire encore la distance avec le terrain, nous avons souhaité nous positionner à l'échelon local, au sein d'une agence régionale de l'ingénierie.

Lors d'une réunion avec plusieurs responsables de projets régionaux en cours, nous rencontrons la directrice d'opération d'un projet sur le point de démarrer en région PACA et elle accepte de nous recevoir au sein de son équipe, qui travaille sur le projet d'aménagement et de modernisation d'un tronçon<sup>100</sup> de la ligne régionale Marseille-Gardanne-Aix.

L'évolution des enjeux de mobilité sur le corridor métropolitain entre Marseille et Aix-en-Provence, et notamment la problématique de la congestion routière dans cette région, avait nécessité une première phase de travaux de modernisation (dite « MGA1 ») en 2006, afin de dédoubler partiellement l'infrastructure et augmenter la capacité et le rendement de cette ligne<sup>101</sup>. Cette deuxième phase de modernisation (dite « MGA2 ») doit permettre de finaliser les travaux d'électrification et d'envisager la création de nouvelles dessertes<sup>102</sup>, pour un meilleur rendement de la ligne et un doublement de sa fréquentation.

Les équipes techniques assurent la maîtrise d'ouvrage du projet – définition du budget, des objectifs et du calendrier des travaux - puis doivent assurer la bonne exécution des différents chantiers dans le respect de la réglementation applicable, et de ce qui a été prévu en termes de coûts, de délais, et de mesures socio-environnementales. C'est pourquoi l'équipe projet se compose de différents acteurs, ayant chacun un rôle spécifique dans la conduite et le suivi des travaux. En tant que cheffe d'orchestre du projet, c'est la directrice d'opération qui nous dirige dès notre arrivée vers les membres de son équipe qu'elle juge les mieux placés pour nous parler des pratiques d'environnement et de RSE autour du projet.

Ces deux journées d'observation à l'agence de Marseille ont été l'occasion de rencontrer et d'interroger cinq d'entre eux : le chef de projet (acteur n°7), un chef de lot travaux (acteur n°8), l'acheteur projet (acteur n°9) et l'agent d'études environnementale (acteur n°10).

---

<sup>100</sup> Le tronçon n° 905000

<sup>101</sup> Augmentation de 3 à 8000 voyageurs quotidien

<sup>102</sup> Mission interministérielle de février 2013 initiée pour répondre aux objectifs du projet de loi prévoyant la création de la Métropole Aix Marseille Provence dont un des axes est la modernisation de la ligne Aix- Marseille

*Acteur n°7 : le chef de projet (E28)*

Le chef de projet a supervisé l'étude préliminaire, et notamment la partie environnementale qui a été assez conséquente pour ce projet :

*« Effectivement la partie environnementale a été un sujet et c'est un sujet puisqu'en fait le projet s'y prête, on traverse des ... voilà un stand de massifs forestiers, c'est quand même une zone qui est assez préservée, on a un peu toutes les espèces du coin, donc effectivement on est relativement sensibilisé dans le projet. »*

Il nous explique comment les enjeux environnementaux sont de plus en plus pris en compte, notamment en contrepois des critères techniques qui ont longtemps été prioritaires dans le montage de ce type de projet.

*« Dans la notation, il y a une partie environnementale qui avait été intégrée sur les principes, et sur les procédures qu'ils mettaient en jeu pour répondre aux enjeux du projet globalement. Ça peut être des critères éliminatoires (...), c'est l'équipe projet qui dans la notation prend en compte un certain nombre de choses. »*

Selon lui, cette prise en compte des enjeux environnementaux repose en grande partie sur la sensibilité des acteurs impliqués dans le projet, et tout particulièrement du directeur d'opération, en tant que meneur de l'équipe et du projet, qui peut orienter plus ou moins l'équipe sur ces sujets, et ainsi garantir que le projet soit plus vertueux pour l'environnement.

*« C'était la volonté du DO de l'époque voilà de pas mal concerter, d'essayer d'être le plus propre possible vis-à-vis de l'environnement quel qu'il soit, humain et naturel (...) vis-à-vis de la socio-éco, vis-à-vis de l'environnement, vis-à-vis des procédures et voilà et chacun s'est un peu apporté aussi ses connaissances techniques, ses compétences, je pense que c'est l'individu qui tire le projet dans un sens ou dans l'autre. »*

Toutefois, il déplore la complexité de ces nouvelles exigences environnementales, et une certaine déconnexion entre les engagements pris par l'entreprise, et les difficultés rencontrées par l'équipe technique pour s'y conformer, tout en respectant les contraintes opérationnelles du projet au niveau local. Cette déconnexion, il la perçoit aussi dans la diffusion des informations avec le niveau central que ce soit dans le sens descendant quand l'équipe locale cherche à obtenir des réponses sur certaines questions d'environnement, ou lorsqu'il s'agit de faire remonter des données ou des actions réalisées localement, ce qui peut freiner l'esprit de créativité d'innovation des équipes de terrain dans ce domaine.

*« Par exemple on tire du ballaste on s'aperçoit qu'il y a des filières pour pouvoir le remettre en matériau routier par exemple, mais ça tu vois on a peu d'information, et quand on*

*interroge les départements techniques, on n'a pas beaucoup de retour, on sait que ça existe, comment ça fonctionne on a un peu plus de mal à le savoir. »*

Finalement, il admet ne pas rechercher d'interactions avec les directions du siège qu'il considère comme étant trop éloignées des réalités opérationnelles qui sont ancrées et gérées au niveau local.

*« Moi personnellement je cherche pas à faire remonter des choses, tu sais c'est comme tous les projets hein, tant qu'on n'aura pas mis le feu à la forêt, il se passera rien, le jour où on met le feu à la forêt on vient nous dire ah bah oui est ce que vous avez bien fait ça, c'est surtout porté au niveau local. »*

#### *Acteur n°8 : l'acheteur projet (E29)*

Ce membre de l'équipe est en charge de tous les actes d'achat nécessaires au projet, et gère l'interface avec les fournisseurs dans les différents marchés de travaux, depuis les négociations jusqu'au passage des commandes.

L'acheteur projet réceptionne des objectifs RSE diffusés par la direction nationale des achats, à qui il doit régulièrement faire des retours sur la façon dont il assure leur application dans ses pratiques d'achats et dans les marchés de travaux.

A ce titre, il joue un rôle important dans l'intégration et l'application de la RSE à ces marchés, en privilégiant par exemple des achats et des fournisseurs plus responsables.

Ainsi, il nous explique comment les enjeux environnementaux liés au projet ont été intégrés et traduits en obligations contractuelles imposées aux fournisseurs et aux entreprises de travaux :

*« Aujourd'hui on a répondu à un besoin de la maîtrise d'ouvrage qui a des contraintes environnementales en mettant des clauses adaptées dans le marché, si après il doit y avoir un incident environnemental, charge au maître d'ouvrage ou au maître d'œuvre de revenir vers nous et on l'accompagnera éventuellement sur la suite à donner, si y'a pas de retour vers nous, ça veut dire que tout s'est bien passé. »*

Pour lui, l'objectif est donc de rendre ces obligations contractuelles en matière d'environnement les plus lisibles possible pour les agents opérationnels, afin d'assurer leur respect et leur application sur les chantiers, avec la mise en place d'un suivi spécifique et la possibilité d'appliquer des pénalités en cas de non-respect des obligations environnementales.

*« Niveau environnement, quand je parle d'accompagnement, c'est que à partir du moment où on nous dit y'a tel risque, on va essayer d'adapter nos marchés et d'avoir le niveau d'information suffisant vis-à-vis des entreprises pour que ce soit pris en compte parce que tu mets des pages et des pages de pénalités les entreprises les lisent pas, faut pas de leurrer ! »*

Toutefois il est conscient qu'il existe souvent un décalage entre ce que l'entreprise affiche, et la réalité de ce qui se fait – ou ne se fait pas – au niveau local, où l'influence du contexte social ou politique peut avoir des conséquences imprévues sur le projet.

*« L'environnement découle directement des contraintes géographiques du lieu où sont organisés les travaux, donc si tu as des espaces protégés que ce soit faune ou flore, ce qui est le cas sur MGA2 (...) tu rentres dans des contraintes environnementales qui justifient des notices de respect de l'environnement et un suivi plus poussé. »*

*« On est très sujet aux jeux politiques, ça complètement, avec ce décalage entre ce qui est affiché et ce qu'on nous demande réellement. »*

#### *Acteur n°9: le chef de lot travaux (E30)*

C'est l'acteur de l'équipe le plus proche du terrain, il est responsable de l'organisation, de la production et de la coordination des différents chantiers liés au projet. Il assure le suivi en termes de sécurité, de gestion des effectifs et des équipements, et apporte les actions correctives en cas d'anomalies ou d'incidents pendant les travaux. La vigilance au respect des exigences environnementales fait donc partie de ses missions et l'environnement est un sujet à part entière sur les chantiers qu'il suit.

*« Sur MGA2, bon y'a un gros aspect environnement (...) parce que y'a beaucoup de travaux de déboisement, d'abattage et de débroussaillage, espèces protégées, espèces invasives, là c'est plus ça le gros sujet. »*

*« C'est une cellule qui s'étoffe petit à petit, parce que c'est justement de plus en plus pris en compte sur les chantiers, ça va dans le bon sens, donc ça c'est une bonne chose, si tu veux la partie environnement s'étoffe en interne, clairement, de plus en plus, c'est une bonne chose. »*

S'il constate l'évolution vers une meilleure prise en compte des enjeux et des réglementations en environnement sur les chantiers ces dernières années, il déplore encore des déficiences sur le terrain qui résultent plus d'un manque de formation, de temps ou de connaissance, que d'un manque d'intérêt ou de sensibilité de la part des acteurs sur ces questions.

*« C'est clair que ce discours « je m'en fous », tu le trouveras plus, y'a personne qui te dira j'm'en fous, par contre (...) ils sortent encore des trucs que je trouve honteux de nos jours, bon de moins en moins quand même je te rassure ! »*

Selon lui, le problème ne se pose pas tant de savoir si l'entreprise a intégré l'importance de ces enjeux, mais plutôt comment elle permet aux acteurs du terrain de les intégrer à leurs pratiques du quotidien. Si la primauté donnée aux critères techniques est compréhensible dans

le monde de l'ingénierie et des projets d'infrastructure, le chef de lot s'inquiète que cela ne puisse jamais évoluer si on ne donne pas aux acteurs la possibilité de s'intéresser pleinement à d'autres thématiques comme la protection de l'environnement.

*« On vérifie la technique, la technique, après celui qui vérifie, si il voit quelque chose qui choque en termes d'environnement, par sa propre expérience, bien sûr qu'il va le corriger hein, mais sauf que c'est pas sa priorité, lui il va regarder si ce pont il va pas se casser la gueule. »*

Cela a aussi pour conséquence que les agents passent de plus en plus de temps dans les bureaux, et de moins en moins sur les chantiers, alors que la connaissance du terrain est particulièrement indispensable pour l'application et le suivi des mesures environnementales.

*« Y'a des fois, pas forcément sur le sujet environnement, sur d'autres sujets, y'en a qui sortent jamais d'un bureau, ils font un truc, mais je dis « attends, là sur le terrain ce que tu mets, tu te rends compte de ce que tu écris ? tu mets que tu vas faire ça, mais un truc bête hein, là ton camion il passe même pas, il peut même pas arriver jusqu'au chantier, t'as prévu ça en rivière mais en fait, tu sais comment elle est la rivière à cet endroit-là ? »*

Dans ce contexte, les acteurs du terrain ne peuvent pas traiter efficacement ces questions d'environnement, souvent complexes, nécessitant une expertise spécifique qui manque encore trop souvent dans les équipes projet. Ce manque d'accompagnement des techniciens sur ces sujets explique le décalage qu'il peut encore y avoir entre ce qui est ambitionné par l'entreprise, et ce qui est réellement réalisé sur les chantiers dans ce domaine.

*« En parallèle ça ne suit pas, l'application et la transposition de tout ce volet environnemental sur le terrain, ça ne suit pas, que ce soit en études, parce que le terrain c'est issu des études, donc c'est toute la chaîne, c'est à dire que t'as les études, et après tu fais les travaux, les travaux pour bien les faire il faut que les études soient bien faites, tu vois c'est intimement lié, donc je pense que niveau environnement il manque du monde, clairement... »*

#### *Acteur n°10 : le chargé d'études environnementales (E31)*

Cet expert en environnement a été affecté au projet dès son lancement, ce qui résulte selon lui, d'un choix délibéré et volontaire de la part du directeur d'opération lorsqu'il a composé son équipe. Il a pour mission d'apporter son expertise à chaque phase du projet, au sein de l'équipe mais aussi à l'égard des autres acteurs impliqués dans la conception des études, le montage des marchés et le suivi des chantiers. C'est lui qui va s'assurer de la traduction et de

l'application opérationnelle des mesures environnementales dans tous les aspects du projet, ce qui nécessite un lien permanent avec ce qui se passe sur le terrain.

*« Donc voilà, tout ce qui est environnement, on est vraiment dans l'opérationnel, moi je rédige tout ce qui est note de respect de l'environnement (...) je les rédige, je les adapte au contexte, je refais l'état initial, le planning, je mets en balance le calendrier écologique, tu vois c'est vraiment un travail, c'est une nouvelle petite étude. »*

La politique RSE de l'entreprise va lui servir de levier pour donner du poids aux messages à faire passer en faveur de l'environnement dans l'univers très technique des projets ferroviaires.

*« Ca me sert pour faire passer les dossiers, je mets des beaux textes trouvés dans la politique RSE, communiquer, ouais voilà. Après bon ça sert aussi comme engagement, dire tiens on s'engage, on y va, on va jusqu'au bout. Après au final, même si on peut pas tout faire, tout faire bien, ça reste un levier quand même, tu vois, l'environnement il est quand même considéré quoi, c'est pas la dernière roue du carrosse. »*

Il nous explique que sur un projet comme « MGA2 », les enjeux de préservation des milieux naturels sont très variés (faune piscicole, oiseaux nicheurs, corridors écologiques, aires protégées etc.) mais que l'équipe s'est montrée relativement ouverte à ces questions.

*« MGA2 c'était intégré, après y'a toujours des petites réticences, au début mais après quand j'ai travaillé avec les bureaux d'études, j'étais surpris, je pensais que j'aurais eu plus de réticence, mais en fait (...) c'est quand même des gens qui étaient ouverts à des solutions, qui ont proposé des choses, qui ont accepté de réfléchir sur des choses, des innovations etc. »*

Pour saisir les opportunités d'innovation offertes par un projet comme celui-ci, il essaie de créer du lien avec la direction, et de les faire venir sur le terrain, comme ça a notamment été le cas pour des sujets nouveaux d'éco-conception, un sujet de recherche et développement en plein essor dans l'entreprise.

*« Sur le projet MGA2, en fait y'a eu une grande démarche d'éco-conception puisque y'a eu une animation éco-conception qui s'est fait dès le départ avec la direction technique parisienne, qui est venue nous aider à faire une journée où on a un peu réfléchi à toutes les possibilités d'éco-conception qu'on pouvait avoir sur le projet, voilà, ensuite c'est moi qui ai pris le relai au niveau animation dans les équipes techniques, avec les bureaux d'études qui ont travaillé sur le projet, pour dégager des solutions éco conçues. »*

*« Ici on a fait une action écoconception donc on a demandé à Paris de venir, même à Paris parfois ils sont un peu dans l'abstraction, même si y'a des personnes sur lesquelles on peut avoir des appuis techniques et ça c'est très bien, mais la traduction ici dans les bureaux d'études et dans le pilotage des agents extérieurs, là on est livrés à nous-mêmes.»*

Car pour lui, le problème de décalage se situe entre les ingénieurs de la conception qui opèrent à la direction technique, et les ingénieurs de la réalisation qui œuvrent sur le terrain, avec un étiolement du lien entre ces deux mondes.

*« Les freins pour l'instant c'est peut-être une méthode, peut-être que les gens qui fixent les méthodes, les guides, la direction technique, ben ils sont plus sur le terrain. Et puis qu'ils partagent plus. Nous pour l'écoconception, quand on a commencé, ils parlaient d'un projet, c'était un projet avec quelques mesures, mais on a mis du temps pour avoir les images de ce truc-là, je sais même pas si on a eu un volet technique complet quoi ! »*

### *Synthèse : les acteurs intermédiaires ou acteurs « médiateurs ».*

Que ce soit au niveau central (siège) ou au niveau régional (PACA), ce deuxième niveau nous a donné à voir des acteurs occupant des rôles d'« intermédiaires » entre la direction et le terrain. Ils semblent les mieux placés pour rendre compte des écarts qui peuvent se creuser entre les deux extrémités de la pyramide, mais ils se trouvent souvent eux-mêmes pris en étau et tiraillés entre ces deux niveaux. Tous déplorent cette déconnexion pour expliquer les écueils que rencontre la diffusion des objectifs de RSE « de bas en haut ».

Certains d'entre eux ne recherchent pas particulièrement l'interaction, par exemple ce chef de projet (acteur N°7) qui « ne cherche pas à faire remonter des choses » à la direction, partant du principe qu'elle n'est pas en mesure de les comprendre et de les valoriser.

Mais d'autres vont essayer de maintenir ou de rétablir la connexion, comme par exemple le chargé d'étude environnement (acteur n°10) qui réussit à faire venir la direction sur le terrain pour un projet d'innovation, alors que d'autres comme le chef de projet écoconception cherche à diffuser de façon horizontale « c'est-à-dire d'avoir d'abord convaincu quelques individus qui ensuite, en tant qu'insiders vont faire passer le truc ».

Ces acteurs du niveau intermédiaire peuvent donc jouer un rôle de « vase communicant », des médiateurs dans la diffusion – ou la non diffusion – de la RSE au sein de l'organisation.

### *2.3. Troisième niveau : les chantiers ferroviaires et les pratiques des acteurs du terrain.*

Ce sont les visites réalisées en direction centrale et en agence régionale qui nous ont permis d'accéder au terrain, et de porter nos observations sur des sites industriels ferroviaires.

A la direction technique, c'est le chef de projet écoconception qui nous invite à visiter un chantier de régénération d'un viaduc sur une ligne de banlieue parisienne.

Au niveau local, c'est le chef de lot travaux de MGA2 qui a tenu à nous montrer des ouvrages finalisés en matière de protection de l'environnement, et plus spécifiquement des passes-à-poissons qu'il a réalisées sur deux sites de la région.

#### *2.3.1. Les pratiques responsables sur le chantier du viaduc de Marly-le-Roi.*

Le 19 juillet 2018, équipée du casque et des chaussures de sécurité obligatoires, nous passons une journée d'observation sur la zone de travaux installée autour du viaduc de Marly-le-Roi, dans les Yvelines. Cet impressionnant ouvrage d'art datant du 19<sup>e</sup> siècle, qui supporte sur plus de 280 mètres, les voies de l'infrastructure ferroviaire, se dégrade avec le temps, et a déjà nécessité de nombreuses interventions, et notamment des opérations de renforcement menées en 2013. Mais cela n'étant plus suffisant pour assurer la pérennité et la sécurité des circulations ferroviaires, il est décidé de remplacer, à brève échéance, le tablier métallique du viaduc. Une étude préliminaire est lancée en 2014 pour monter le projet de renouvellement du tablier du viaduc, dans un contexte difficile conjuguant les contraintes techniques d'une ligne en zone dense et les inquiétudes des riverains.

Les enjeux sociaux et environnementaux concernent principalement les nuisances pour les riverains (bruit, vibrations), les voyageurs et les usagers (interruption de la circulation des trains) de la zone, ainsi que l'insertion paysagère du futur viaduc.

Il s'agit donc plutôt ici d'accomplir une prouesse technique, en travaillant sur une structure ancienne construite selon l'état de l'art de l'époque (fer puddlé, rivetage) qui n'est plus adaptée aujourd'hui, pour intégrer un nouveau tablier plus moderne et plus épuré, s'intégrant au mieux dans le paysage urbain actuel.

Lors de notre visite sur le chantier, les travaux ont donc commencé depuis plusieurs mois, la circulation ferroviaire a été interrompue, les zones de chantier ont été délimitées, les voies et la caténaire ont été déposées, et les opérations d'évacuation de l'ancien tablier sont sur le point de commencer. C'est le moment important du chantier où la toute première partie du

tablier métallique, pesant plusieurs milliers de tonnes va être découpée, puis soulevée hors de l'écrin de métal où elle repose depuis plus d'un siècle. L'opération prend plusieurs heures pendant lesquelles tous les agents du chantier sont mobilisés, sous les yeux attentifs de l'équipe du projet. Elle sera ensuite répétée plusieurs fois jusqu'à ce que l'intégralité de l'ancien tablier soit retirée, et que le nouveau puisse être ripé à sa place.

Si la localisation du projet en milieu urbain n'implique pas d'enjeux naturels très importants, l'environnement très urbanisé de la zone chantier impose des précautions particulières liées à la présence d'habitations à proximité du viaduc, ainsi que dans la méthode de réalisation des travaux dans des emprises très limitées autour de l'ouvrage. Pour s'adapter à ce manque de place tout en limitant les nuisances des travaux, des mesures ont été prévues en amont du projet notamment pour limiter les pollutions sur le site et ses environs.

Nous avons ainsi pu observer la mise en place du tri des déchets grâce à des conteneurs improvisés dans les zones chantier ou encore des appareils de pompage et de recyclage de l'eau usagée permettant d'éviter son écoulement et son rejet dans le sol.

*« Tu fais le job de la manière dont on fait le job en 2018, en appliquant les règles de l'art et les standards de l'époque, ça veut dire que tu n'emploies pas des esclaves, ça veut dire que tu ne balances pas tes déchets dans la rivière (...) qu'on n'a pas le droit d'émettre au-delà du périmètre du chantier, qu'on doit faire attention à nos déchets, voilà, et quand tu commences à raisonner comme ça, ben oui effectivement, mais peut-être que les projets coutent plus cher aujourd'hui qu'avant, mais le sujet c'est quoi ? On veut que les projets ils coûtent toujours moins chers, ou on veut juste pouvoir vivre dans un endroit sympa ? » (E33)*

### *2.3.2. Les ouvrages piscicoles ou « passes-à-poissons » dans le Gard.*

Au début de l'automne 2018, nous avons rendez-vous en gare de Montpellier avec le chef de lot travaux (E30) que nous avons rencontré à Marseille avant l'été, alors qu'il travaillait avec l'équipe du projet MGA2. Il nous avait alors évoqué des ouvrages spécifiquement conçus pour la protection de l'environnement et notamment la préservation des cours d'eau et de la faune piscicole: les passes-à-poissons.

*« Je pourrais t'en parler, j'ai fait pas mal... j'ai fait des « passes à poissons », c'est un peu unique et d'ailleurs on commence à m'appeler un peu de partout « est ce qu'on peut venir voir tes passes à poissons, on en a chez nous à faire », que j'ai fait à l'étude, et derrière que j'ai fait en conception, et derrière ensuite travaux, donc voilà, on commence à me solliciter pour des trucs comme ça, parce que c'est un peu... » (E30)*

Permettant d'assurer la continuité écologique et « la libre circulation des organismes vivants » défendus par la loi Grenelle 1<sup>103</sup>, la passe à poissons est un dispositif de franchissement construit pour la faune piscicole lorsque son déplacement naturel est perturbé ou interrompu par des travaux d'aménagement.

C'est donc avec ce spécialiste des passes-à-poissons, que nous passons une journée d'observation au cœur de la région Occitanie, sur deux sites entre Nîmes et Montpellier. Sur le premier site, à Gallargues-le-Montueux (Gard), une passe-à-poissons a été réalisée en 2014 sur le cours d'eau du Vidourle : discrètement nichée sous une arche du viaduc ferroviaire, rien ne laisse présumer l'ampleur des travaux qui ont été nécessaires pour installer cet ouvrage. Pour combler un dénivelé de plus d'un mètre, une plate-forme de béton a été coulée, puis hérissée de plots appelés « menhirs » eux-mêmes en béton, disposés sur le fond, et capables de résister à une poussée de trois tonnes. Cette installation permet de recréer une cascade naturelle facilitant la remontée du fleuve par les poissons lors des périodes de reproduction, notamment en période estivale où le niveau de l'eau est le plus bas.



Passe-à-poissons observée à Gallargues-le-Montueux (Gard)

---

<sup>103</sup> L'article R. 214-109 du code de l'environnement stipule qu'il faut permettre « la libre circulation des organismes vivants et leur accès aux zones indispensables à leur reproduction, leur croissance, leur alimentation ou leur abri, le bon déroulement du transport naturel des sédiments ainsi que le bon fonctionnement des réservoirs biologiques ».

Il nous explique que la difficulté de ce chantier a été de veiller à l'équilibre de l'ouvrage existant (un pont en pierres datant du 19<sup>e</sup> siècle) et de travailler en milieu aquatique tout en respectant la qualité écologique du cours d'eau.

*« Les passes à poissons c'est très récent, on va dire avec loi sur l'eau et tout ce qui va avec, on en faisait avant mais c'était un peu... voilà on va faire un seuil à supprimer pour les remontées de l'anguille ou ce que tu veux, on supprimait ça, on faisait péter on mettait trois cailloux, y'avait pas de procédure, y'avait pas de dossier environnement. Là les passes à poissons que j'ai faites dont une quand même entre Montpellier et Nîmes assez grosse, une grosse passe à poissons, on a cassé tout le gravier structurel de l'ouvrage sous circulation avec 200 trains par jour, un énorme truc quand même ! »*

On sent chez cet ingénieur de formation, l'amour et la fierté de la prouesse technique que demande ce type de chantier. Il nous explique que cette passe-à-poissons est une des plus importantes de la région, que c'est la première fois que le fleuve est équipé de ce type de dispositif, et qu'elle a d'ailleurs été inaugurée récemment en présence des élus locaux.

La passe-à-poissons de Gallargues-le-Montueux a aussi été récompensée d'un prix par un jury de professionnels de l'ingénierie écologique, et valorisée par l'entreprise SNCF par différents canaux de communication<sup>104</sup>.

Sur le second site à Ners, une passe-à-poissons a été réalisée sur les eaux du Gardon en 2016. Ce projet est le fruit d'une coopération entre la SNCF, la collectivité territoriale et l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée dans le cadre de la restauration de la continuité écologique du Gardon, un cours d'eau classé en tant que zone d'action prioritaire pour certaines espèces de poissons menacées. Plus simple dans sa conception, cette dalle de béton a été posée dans des conditions de réalisation plus difficiles à cause du courant important de la rivière, ce qui a nécessité des installations d'endiguement et de pompage importantes durant toute la durée des travaux.

*« On travaille en rivière près des piles, au milieu de la rivière, on vient les renforcer, on vient injecter du béton sous les pieds pour le conforter, sauf que tu es dans l'eau et le dernier que j'ai fait y'a deux ans là, c'est pas des petites rivières, c'est des cours d'eau classés, donc derrière bien sûr, c'est dossier loi sur l'eau avec énormément de contraintes (...) et moi derrière il faut que je fasse appliquer ça, souvent j'ai les études donc je travaille avec la maîtrise d'œuvre études aussi sur la partie environnement pour monter le dossier. »*

Ces deux passes-à-poissons ont été érigées sous la coupe de ce chef de travaux qui est particulièrement mobilisé sur les questions de protection de l'environnement. Bien que n'étant pas un spécialiste, il a assimilé ces nouvelles connaissances au contact du terrain et de

---

<sup>104</sup> Par exemple le rapport financier de SNCF Réseau de 2014 ou encore via dans une vidéo postée en mai 2016.

l'expertise d'autres acteurs du territoire impliqués dans les projets. Derrière l'amour de la technique, il y a aussi chez cet enfant du pays, une volonté forte de préserver le patrimoine naturel de sa région, qu'il a pu voir menacé à cause de mauvaises pratiques sur les chantiers.

*« Moi j'ai travaillé beaucoup en rivière, des belles rivières en Lozère, remplies de truites, on fait des pêches préventives, ça maintenant ça se passe très bien, le premier chantier que j'ai fait en rivière, en Lozère profonde, ben le premier coulage qu'il y a eu, y'avait pas eu de pêche et tout, ben toutes les truites elles ont remonté, c'était un carnage. Et donc clairement, ça, ça n'arrive plus, sauf accident, ça n'arrive plus, c'est un progrès énorme. Sauf celui qui se fout des rivières, de tout... »*

Il semble guidé par une volonté de respecter – et de faire respecter- les nouvelles règles de l'art compte tenu des enjeux environnementaux, et tout particulièrement ceux qui sont attachés au territoire et à son patrimoine naturel le poussant à inciter l'entreprise à responsabiliser ses pratiques industrielles. Ce nouvel état de l'art est aussi un moyen de se réinventer, de trouver de nouveaux challenges dans son métier et de continuer à lui trouver du sens, nous a-t-il confié. Pour lui, il n'est plus envisageable de faire comme on le faisait encore il y a dix ou vingt ans, et les métiers techniques doivent se réinventer pour tenir compte de ces nouveaux enjeux.

*« Et puis chaque chantier si tu veux maintenant, y'a une époque tu pouvais te dire bon voilà là, la passe à poissons clairement y'a de l'environnement, bon ben maintenant c'est tous les chantiers, tous ! »*

C'est pour cela qu'il incarne une figure d'entrepreneur de morale telle que nous l'avons mise en lumière dans le portrait que nous avons dressé de lui dans le chapitre précédent (portrait n°6). Sa campagne en faveur de la protection des rivières, il la mène principalement au niveau local, en prônant la passe-à-poissons comme un ouvrage qui permet de répondre à des contraintes naturelles et techniques très spécifiques au territoire.

Mais la campagne morale menée sous l'étendard de la passe-à-poissons, a également traversé le plafond le verre, dans une dynamique *bottom-up*, parce qu'elle s'inscrit dans une logique technicienne très importante dans la culture de l'entreprise ferroviaire, qui a tôt fait de la valoriser comme une innovation de RSE.

Ainsi, la réalisation d'ouvrages comme les passes-à-poissons permet de conjuguer expertise environnementale et ferroviaire, dans une culture d'ingénieur où la prouesse technique vient consolider la fierté d'appartenance à l'entreprise. Cela a d'ailleurs valu à notre « monsieur passe-à-poissons » comme il aime à se nommer lui-même, d'être invité à venir au siège, à la direction de l'innovation, afin d'y présenter ses ouvrages.

« On a une autre passe à poissons qui va sortir, en création là, la responsable à l'agence projet m'a appelé et m'a dit « y'en a une qui sort à Perpignan, si tu veux la faire », pour ça je suis allé à Paris pour l'innovation SNCF, ça marque des points hein, c'est pas des gros chantiers mais c'est tellement dans des contextes environnementaux difficiles, parce que pour le coup dans les gros cours d'eau on coule beaucoup de béton, donc faut pas se rater, par contre c'est hyper intéressant, c'est super comme chantier. »

C'est ainsi que les passes-à-poissons ont été valorisées par l'entreprise comme une innovation de RSE : à partir de 2015, elle se dote d'une politique et d'un budget dédiés aux questions de continuité biologique, afin de généraliser ce type d'ouvrage le long du réseau ferré, et en 2016, le directeur de la direction 3D déclare que « SNCF participe à cette grande ambition nationale de voir de nouveau des saumons et autres poissons être en capacité de remonter nos rivières et frayer en amont de celles-ci. »<sup>105</sup>.

### Synthèse conclusive du « cas biodiversité »

Si l'entreprise ferroviaire affiche depuis longtemps son engagement en faveur de l'environnement, celui qui concerne plus spécifiquement la protection de la biodiversité fut longtemps un champ de tâtonnements et d'expérimentations. Pour le réseau ferré, cet enjeu consiste principalement à limiter les impacts négatifs des infrastructures, et garantir la continuité des espaces et des milieux naturels, notamment pendant les phases de travaux.

Cela implique de prévoir et de mettre en place des mesures de prévention dans les études et sur les chantiers, d'aménager ou d'adapter des ouvrages d'art existants, notamment les plus anciens, ce qui nécessite une grande technicité ainsi que d'importants moyens.

Le sujet est loin d'être simple, car il nécessite aussi l'articulation de plusieurs niveaux organisationnels qui sont les maillons d'une même chaîne de diffusion pour la mise en œuvre de ces objectifs environnementaux: la direction DEDD qui doit impulser ces objectifs, les équipes de l'ingénierie qui ont la charge de les intégrer dans les études de projets et enfin les acteurs opérationnels qui doivent les mettre en application sur les chantiers.

Les entretiens menés dans ces différents niveaux nous ont révélé que les objectifs environnementaux peinent à se diffuser de façon descendante jusque dans les équipes projet et sur les chantiers au niveau local, laissant deviner un « plafond de verre » qui brouille la visibilité des actions réalisées sur le terrain, et empêche la remontée des informations aux

<sup>105</sup> Extrait des propos de C. Dubost, Directeur développement durable de la SNCF dans l'« Essentiel de la RSE » paru en 2016, p.23).

niveaux stratégiques. Ces difficultés dans la diffusion *top down* des objectifs environnementaux se traduisent par une déconnexion entre la direction DEDD et les acteurs opérationnels, d'autant plus fortement ressentie par les acteurs intermédiaires qui doivent assurer le lien avec le terrain. Cette déconnexion est également perçue par les acteurs des cellules opérationnelles qui ne parviennent pas toujours à obtenir l'attention ou créer un lien avec les niveaux supérieurs, ce qui explique que la mise en place de ces actions environnementales sur le terrain est encore loin d'être systématique.

Pourtant, en descendant le long des canaux de diffusion de ces objectifs environnementaux, et en passant « sous le plafond de verre » nous avons pu observer des pratiques responsables au niveau local, dans les cellules projet et sur les chantiers.

Notre attention s'est portée sur l'aménagement d'ouvrages de franchissement piscicole, communément appelés des « passes à poissons », réalisées sous la coupe d'un chef de travaux particulièrement mobilisé sur les questions de protection de l'environnement.

L'engagement et la mobilisation de cet acteur sur ces sujets s'apparente à une campagne morale qui vise à responsabiliser les autres agents, et plus globalement les pratiques industrielles de l'entreprise, afin que celles-ci polluent le moins possible les milieux naturels.

Pour cela, il s'est forgé une expertise sur ces questions techniques nouvelles, notamment en suivant des formations internes, et dans ses interactions avec d'autres acteurs spécialistes sur ces sujets en dehors de l'entreprise (architectes, paysagers, agences de l'eau, ONF etc.).

C'est aussi en tissant des liens avec tous ces acteurs au niveau local que ces projets de passes-à-poissons ont pu voir le jour, grâce à un accord technique et financier pris dans le cadre de la restauration de la continuité écologique des cours d'eau.

Au-delà de cette dynamique locale, cette forme d'entrepreneuriat de morale a aussi eu pour effet de créer des interactions avec les niveaux stratégiques de l'entreprise, et a traversé le plafond de verre au motif qu'elle s'inscrit dans une dimension d'innovation, et parce qu'elle vient nourrir une logique technicienne et progressiste très importante dans la culture de l'organisation. C'est aussi parce que ces nouveaux enjeux de biodiversité ont pris de plus en plus d'ampleur au plan politique et sociétal, que l'entreprise s'en est saisie stratégiquement : *« Parce qu'il s'agit d'une thématique locale ancrée dans les territoires dont les bénéfices rendus sont globaux et collectifs, et parce qu'une harmonie entre les projets ferroviaires et la préservation de la biodiversité est possible »*<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Rapport financier de l'entreprise, 2018, p.125.

### **SECTION 3 : Le « cas économie circulaire », un enjeu « distribué » donnant lieu à d'autres formes de diffusion de la RSE.**

#### **Propos introductifs**

La SNCF génère à elle seule près de 3 millions de tonnes de matériaux, soit l'équivalent de 300 Tours Eiffel. Alors que le modèle linéaire « fabriquer, consommer, jeter » se heurte fatalement à l'épuisement des ressources de la planète, la nécessité se fait sentir de progresser vers une économie différente où la consommation s'opèrerait de manière plus sobre, où les produits auraient une durée de vie plus longue, et où les déchets deviendraient de nouvelles ressources. L'entreprise a donc décidé de renforcer son action en matière d'économie circulaire, qui devient un axe majeur de sa politique RSE en fixant l'objectif « zéro déchet » d'ici 2035. Cette transition vers une « économie circulaire » s'inscrit dans un projet sociétal d'ampleur qui implique de faire évoluer les pratiques de vie, d'inventer de nouveaux modes de production et de consommation plus durables, et de repenser le concept de propriété au profit de l'usage. Si la thématique de l'économie circulaire est aujourd'hui un enjeu stratégique important pour l'entreprise SNCF, son implantation dans les mentalités et les pratiques résulte d'une évolution progressive impliquant différents acteurs, différentes échelles et différentes temporalités.

Ce « cas économie circulaire » s'est construit autour d'actions individuelles ou collectives, autour de ces problématiques de gestion des déchets et de préservation des ressources, que nous avons identifiées à différents endroits de l'organisation.

A force de voir ressurgir ces enjeux de façon récurrente dans nos observations et dans nos entretiens avec les acteurs, nous avons entrepris de construire un cas d'étude transversal avec toutes les données pouvant se rapporter à ce sujet. Grâce à la documentation interne, nous avons pu reconstituer les dynamiques de l'évolution de cette thématique dans l'entreprise, notamment les étapes de son intégration stratégique qui date déjà d'il y a plusieurs années en arrière. L'observation des acteurs et nos interactions avec eux nous ont révélé sous quelles formes l'économie circulaire trouve désormais à s'appliquer sur le terrain, et quelles sont les figures individuelles qui interviennent dans sa diffusion au sein de l'entreprise. Sur la base de ces différents éléments et de ces différentes temporalités, une reconstitution longitudinale du cas a ainsi pu être réalisée (voir encadré ci-dessous).

Ce troisième et dernier cas constitue une illustration d'une diffusion « distribuée » de la RSE dans l'entreprise, insufflée par une dynamique itérative mettant en synergie la stratégie globale d'économie circulaire, avec les initiatives individuelles et collectives des acteurs qui émergent à différents niveaux de l'organisation. Il nous a donné à voir différentes modalités et trajectoires de diffusion au sein de l'organisation, suivant des dynamiques descendantes dans les instances de pilotages de la direction vers les acteurs opérationnels, mais aussi des dynamiques émergentes sur l'initiative de certains acteurs de l'entreprise.

#### **Encadré 5 - Présentation longitudinale du « cas économie circulaire ».**

##### **PRESENTATION LONGITUDINALE DU « CAS ECONOMIE CIRCULAIRE »**

###### **L'intégration et l'impulsion stratégique**

2010 : adhésion de l'entreprise aux réseaux professionnels et premières expérimentations

2011 : première mention de cet enjeu dans le rapport RSE de l'entreprise

2013 : validation de la politique d'économie circulaire par le COMEX et nouvel engagement de la politique RSE

2015 : « plan papier »

2016 : politique sur l'eau

2017 : réunion stratégique économie circulaire (R3)

L'économie circulaire validée comme un enjeu de RSE prioritaire par le directoire de la SNCF

La secrétaire d'Etat Brune Poirson visite le centre de tri de la gare Saint-Lazare

###### **Les instances de pilotage et de diffusion**

2014 : mise en place des comités de pilotage et des groupes de travail (R2 et R2b)

2017 : journée avec les acteurs de l'entreprise sur « l'innovation responsable » (R19)

2018 : Mise en place des comités techniques (R1)

2019 : journée de séminaire spécialement dédiée à l'économie circulaire (R8)

Création de deux nouveaux groupes de travail thématiques sur les déchets (R7)

###### **Les initiatives individuelles et collectives**

Les ambassadeurs volontaires du tri des déchets

L'exemple d'une dynamique collective : la guerre contre les gobelets.

La création de « la boutique éco », un projet d'intrapreneuriat au féminin

### ***3.1. Un terrain favorable à l'intégration des enjeux d'économie circulaire.***

La (re)construction longitudinale du cas nous a révélé qu'il existait déjà des initiatives individuelles de la part d'acteurs de terrain sensibilisés à la question des déchets, avant même que l'économie circulaire ne devienne un enjeu global, tel qu'il est inscrit aujourd'hui dans la stratégie de l'entreprise.

### *3.1.1. L'existence d'une conscience citoyenne sur les déchets dans l'entreprise.*

*« Un peu partout il y a des bacs pour mettre les déchets papiers, tu verras dans tous les étages on fait du tri des déchets, donc je pense qu'il y a quand même une conscience écoresponsable au sein de la communauté cheminote qui grandit, alors elle est à différents stades selon les endroits, mais je pense qu'elle est là. Et les gestes de tous les jours eux ils ne sont pas réglementés. » (E1)*

Tout commence dans les bureaux. Il y a les affiches sur les « écogestes » pour bien trier et recycler les déchets au travail, il y aussi les « éco-boîtes », parfois de simples boîtes en carton bricolées par les salariés pour servir de contenant à des déchets comme le papier, le carton, ou encore les piles. Que ce soit dans les bureaux parisiens, ou sur les sites en régions, on retrouve des pratiques de tri et de valorisation des déchets, sous différentes formes, sur les lieux de travail des cheminot(e)s.

Dès l'arrivée dans le hall d'accueil de certains sites, nous observons que les salariés se déplacent avec leur *mug* jusqu'aux machines à café qui sont prévues à cet effet, et que le peu de gobelets utilisés sont récupérés et recyclés. Puis dans les étages et les bureaux, le tri sélectif est instauré pour assurer le recyclage de tous les déchets produits dans le bâtiment, jusqu'aux filtres et aux ampoules. Parfois, même la récupération des eaux de nettoyage a été prévue pour pouvoir faire l'objet d'un traitement spécifique. Certains services ont mis en place l'achat de gobelets réutilisables pour tous les agents, afin de réduire la production des déchets et la consommation de matières premières, tout en réalisant des économies de budget d'une année sur l'autre, comme par exemple à la direction régionale du Nord-Pas-de-Calais.

Des partenariats associatifs se sont mis en place au niveau local pour la récupération et la valorisation des déchets de bureau comme les piles, les cartouches, les stylos ou les équipements informatiques. C'est notamment le cas dans certaines directions régionales où sont régulièrement organisées des opérations « Rangeons nos armoires » ou « *Cleaning day* » pour récupérer le matériel qui n'est plus utilisé par les salariés, et le revaloriser via le don ou le réemploi au profit d'autres acteurs du territoire. Réalisée en 2010 sur le site du CNIT à la Défense, cette opération a permis de récolter près de 15 tonnes de déchets à recycler, dont les bénéfices ont été reversés à la Fondation de France pour les victimes du séisme haïtien.

Dans le même esprit, une opération « Seconde vie pour les sièges » est organisée en 2011 sur le site de Paris Gare de Lyon, permettant à 150 fauteuils d'échapper à la déchetterie en étant réaffectés pour meubler d'autres salles de réunion ou bureaux, et évitant ainsi le gaspillage d'un mobilier en bon état, et une dépense inutile de rachat pour l'entreprise.

Avec la mobilisation des salariés et la coopération avec des partenaires externes, les initiatives de réemploi et de redistribution de matériel se multiplient et se généralisent dans l'entreprise. « *Là j'ai l'intention de lancer un truc sur le clean-up day, c'est la journée du nettoyage, j'ai rencontré le représentant France de ce mouvement qui est mondial maintenant, y'a un jour qui est fixé je crois que c'est le 15 septembre, et ben j'aimerais bien qu'on essaye de lancer ça dans toute la SNCF.* » nous explique un salarié. (E22)

D'autres initiatives plus localisées ou plus ponctuelles sont le fruit de partenariats ou de contrats passés avec des acteurs locaux sur un segment particulier, comme par exemple la collecte et le traitement des déchets qui nécessitent une filière bien spécifique pour le recyclage (piles, lampes, ou déchets électroniques). Il y a aussi la récupération des bouchons en faveur d'entreprises de réinsertion ou d'associations caritatives, une initiative souvent portée par un ou plusieurs salariés au sein de leur équipe ou de leur service, car ces derniers sont engagés à titre privé en tant que citoyen ou bénévole dans ces associations.

« *Je l'ai lu dans une page du journal de l'association. Avec mes collègues et responsables, nous nous sommes concertés pour organiser la collecte dans les gares de Vaucresson et Garches. Tous, nous étions partants. J'ai contacté (...) l'association et le partenariat est né.* », selon les explications d'un agent en gare<sup>107</sup>.

Les multiples partenariats existant sur cette thématique illustrent bien comment ces initiatives ont fleuri sous différentes formes, et avec différents partenaires selon les régions : « Bouchons du cœur » en Franche-Comté, les « Bouchons franciliens » en Ile-de-France, ou encore les « Bouchons de l'espoir » en Alsace, et aussi « Bouchons 276 » dans les Hauts de France, une association qui a d'ailleurs été créée par un agent SNCF : "*la plus belle récompense, c'est quand on remet les chèques aux personnes en situation de handicap*", explique-t-il.

Parfois ces initiatives de réutilisation ou de réemploi donnent même lieu à des expériences ou des innovations dans les pratiques organisationnelles. Par exemple la réalisation de blocs notes à partir de bulletins de vote non utilisés pendant les élections syndicales, ou encore la fabrication d'un détergent écologique pour le nettoyage sur site permettant de réduire la pollution liée au transport ainsi que la quantité de déchets en packaging.

« *Je me souviens d'un ancien DPX à la vente, avant qu'on mette la collecte de verre à la plateforme déchets, il récupérait le verre et allait mettre lui-même une fois par semaine quand il rentrait chez lui les bouteilles de toute l'équipe au container à verre, t'en as des gens*

---

<sup>107</sup> Extrait d'un article publié le 19/12/2014 sur un « blog » interne consacré à la ligne L et à ses gares (<https://malignel.transilien.com/2014/12/19/les-bouchons/>)

*comme ça, tu arrives à en trouver dans tous les services. »*, comme nous l'a raconté un correspondant environnement en gare (E3). Toutes ces pratiques individuelles et collectives se sont développées sous l'impulsion de salariés sensibles à ces questions de tri et de recyclage des déchets, et ce bien avant que la démarche d'économie circulaire ne soit constituée comme une stratégie en tant que telle par l'entreprise ferroviaire.

*« Les gens oublient aussi, et c'est là où tu vois que les choses avancent, c'est-à-dire quand les gens étaient offusqués ou opposés à le faire et que aujourd'hui ils disent que ben non c'est naturel qu'on le fasse. »* (E40)

### *3.1.2. L'économie circulaire, intégrée à la stratégie RSE de l'entreprise.*

Comme bien souvent, c'est l'Union européenne qui est intervenue pour renforcer les contraintes et les cadres institutionnels des entreprises en matière de traitement des déchets, notamment avec une directive cadre de 2008 qui leur impose des obligations en termes de réduction des volumes de déchet, notamment grâce au réemploi, au recyclage et à la valorisation, à préférer au stockage, à l'élimination par incinération ou à l'enfouissement.

Ainsi, dès 2010, la SNCF tient à prouver son engagement en faveur de l'économie circulaire, en devenant membre de l'association Prorecyclage qui compte plusieurs grandes entreprises avec qui elle collabore sur des projets autour du recyclage, par exemple le projet VALTEX visant à élaborer un isolant acoustique à partir de mousses et de textiles provenant des véhicules hors d'usage<sup>108</sup>. Dans le cadre d'autres collaborations inter-entreprises sur le développement durable et la RSE, l'entreprise s'engage aussi sur des sujets d'économie circulaire au sein de réseaux comme le Comité 21, le C3D (Comité des directeurs du Développement Durable), EpE (Entreprises pour l'Environnement), l'Orse (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) ou encore Orée (Organisation pour le respect de l'Environnement dans l'Entreprise).

C'est à cette époque que sont expérimentées les premières démarches d'économie circulaire au sein des activités ferroviaires. En 2010, une campagne de valorisation économique et environnementale des produits de dépose - ce qui représente par an quelques 90000 tonnes de rail et de métaux ferreux, 2000 tonnes de cuivre et de métaux non-ferreux, 620000 traverses

---

<sup>108</sup> Projet de recherche mené entre 2012 et 2015, aux côtés de l'entreprise Renault et de six autres partenaires représentant les métiers de la filière, et soutenu par l'ADEME, afin de développer une filière rentable de récupération et de recyclage des textiles des véhicules en fin de vie (automobile et ferroviaire).

en béton et 600000 traverses en bois - une grande opération de revente de matériaux qui va rapporter près 38 millions d'euros à l'entreprise.

C'est donc sous l'angle achat-revente permettant une optimisation financière des ressources, que vont être abordées ces questions d'économie circulaire dans un premier temps.

Cela explique pourquoi, le bilan RSE de 2011 présente l'économie circulaire comme un sujet relevant de la politique d'achats de l'entreprise : « *Par opposition à l'économie linéaire, qui conduit à l'épuisement des ressources et à l'accumulation des déchets, l'économie circulaire privilégie un usage optimal des matières premières, des énergies et de leur réutilisation. À ce sujet, SNCF institue, dans sa politique d'achat, le traitement en fin de vie jusqu'au démantèlement et recyclage.* » (p.19).

Pour l'entreprise, l'économie circulaire est un modèle qui permet surtout de maîtriser des risques économiques « *une des réponses à l'efficacité d'utilisation de matières premières raisonnées et de maîtrise de la variabilité des cours des matières premières.* » (p.43).

A partir de 2012, l'entreprise étend la démarche aux matériels roulants, aux composants de l'infrastructure, aux déchets électroniques, aux textiles et papiers, rattachant ainsi de nouveaux enjeux à sa politique RSE, notamment en termes de gestion de déchets et de performance énergétique : « *Des projets sont développés avec les industriels et les chercheurs pour mettre en œuvre les principes de l'économie circulaire via la création de nouvelles filières, et améliorer la performance énergétique des gares et des trains par exemple.* »<sup>109</sup>.

A cette époque, la rédaction d'un premier référentiel sur la politique d'économie circulaire permet de formaliser certaines orientations de l'entreprise comme l'intégration de la fin de vie dès la conception et l'achat des matériels, la réduction des emballages ou encore une meilleure traçabilité des déchets.

Mais la politique d'économie circulaire ne va être officialisée qu'en 2013, au moment de sa validation par le comité exécutif (COMEX), composé des cadres dirigeants au plus haut niveau décisionnel de l'entreprise. Dans le dossier de présentation que la direction 3D prépare pour convaincre le COMEX, l'économie circulaire est alors présentée comme un modèle visant à la préservation des ressources : « *L'économie circulaire, émergente dans le débat public et économique, vise à mieux utiliser les ressources déjà existantes, en prévoyant dès la conception la durabilité, la réparation, le réemploi, la réutilisation, le recyclage, la valorisation, les usages secondaires, bref une fin de vie ultime repoussée. Ce modèle est*

---

<sup>109</sup> Bilan RSE 2012, p.17.

*inclusif : la production s'inscrit dans un cycle où le produit en fin de vie devient matière première pour la production d'un autre produit. »<sup>110</sup>.*

Au-delà du seul argument économique, ce sont les avantages que cette démarche présente aussi pour l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes externes en termes d'image, de réputation et de compétitivité, qui va convaincre le COMEX de l'entériner dans une politique d'économie circulaire pour l'entreprise. Avec l'objectif d'atteindre 400 millions d'euros de valorisation sur la période 2013-2017, cette politique s'articule autour de 8 axes prioritaires tels que l'éco-conception, le tri sélectif, ou l'achat de produits durables. Elle englobe une stratégie d'achats responsables permettant de favoriser les bonnes pratiques et les prestataires vertueux qui contribuent au recyclage et à *l'up-cycling*, et à créer de la valeur territoriale par l'emploi ou l'économie sociale et solidaire.

La politique d'économie circulaire est destinée à s'appliquer dans toutes les activités de l'entreprise ferroviaire : concernant les trains, la stratégie cible le démantèlement, l'éco conception et l'innovation des matériels roulants en partenariat avec les constructeurs et les donneurs d'ordre ; quant au réseau ferré, des enjeux économiques importants sont identifiés avec l'amélioration de la gestion des produits de dépose et une meilleure valorisation des matières industrielles. Enfin, chaque salarié de l'entreprise est appelé à contribuer à la démarche, puisque le modèle de l'économie circulaire concerne également le recyclage des déchets électroniques, des vêtements professionnels, du papier et du mobilier de bureau etc.

En offrant un modèle économique grâce auquel l'entreprise peut éviter des coûts, voire même récolter des gains financiers, l'économie circulaire se présente ainsi comme une démarche permettant une réelle convergence des enjeux économiques, sociétaux et environnementaux, qui sont les trois piliers de la RSE. Suite à sa validation par le COMEX, la mise en place de la démarche d'économie circulaire devient une priorité s'inscrivant dans la politique RSE de l'entreprise, ainsi que le rappelle le président dans le rapport RSE 2013 : « *Nous avons également renforcé notre politique d'économie d'énergie et nous avons structuré celle de l'économie circulaire.* » C'est ainsi que l'engagement n°7 de la politique RSE « Agir sur l'ensemble des nuisances potentielles liées à notre activité » devient « Développer l'économie circulaire et agir sur l'ensemble de nos impacts ». Entériné comme un enjeu clé de la stratégie de l'entreprise, l'économie circulaire doit permettre de démontrer que « la communauté RSE apporte une réelle valeur ajoutée y compris économique. ».

---

<sup>110</sup> Extrait du dossier de présentation conçu par la direction 3D à l'intention du COMEX, novembre 2013, p.2.

### *3.2. La bonne diffusion des enjeux d'économie circulaire dans l'entreprise.*

Comme les objectifs de la politique RSE, la démarche d'économie circulaire est impulsée de façon descendante par la direction 3D, grâce à un maillage organisationnel qui semble rendre la diffusion plus efficace, ne serait-ce qu'en évitant les blocages que le « plafond de verre » peut provoquer sur d'autres sujets.

#### *3.2.1. Une diffusion descendante mais interactive.*

En tant qu'enjeu intégré à la politique de RSE, c'est à la direction 3D qu'il revient d'impulser et de diffuser la démarche d'économie circulaire dans l'entreprise.

Pour cela, va être mis en place un cadre de gouvernance dialectique à même de faire connaître les objectifs aux entités opérationnelles, et de leur fournir l'aide et les conseils nécessaires pour fixer leurs propres objectifs chiffrés, et leur plan d'action en cohérence avec les orientations de l'entreprise.

Un « référent économie circulaire » est désigné au sein de chaque entité pour assurer, depuis les strates opérationnelles, le dialogue avec la 3D. Deux fois l'année, un comité de pilotage (« COPIL ») est organisé avec les référents pour faire le point sur la mise en œuvre et/ou l'évolution de la politique d'économie circulaire au sein de leur activité.

Le premier comité qui s'est tenu en mars de l'année 2014, a permis de leur présenter la politique d'économie circulaire telle qu'elle avait été validée par le *top management* quelques mois plus tôt, ainsi que les modalités de sa diffusion et de son opérationnalisation.

Le deuxième comité annuel qui se tient le 18 novembre 2014 (R2) et auquel nous assistons, est l'occasion de faire un premier bilan sur la politique d'économie circulaire un an après son lancement.

Animée par la 3D, cette réunion est l'occasion pour plusieurs référents d'activité de présenter leurs avancées, comme par exemple un plan d'action pour le tri des déchets dans les gares, ou les objectifs chiffrés du tertiaire pour le recyclage du papier et des déchets électroniques. Certains référents s'y présentent avec des résultats concrets comme par exemple les bénéfices générés par la revente des produits de dépose, ou encore les opérations de démantèlement des trains, des actions qui étaient déjà mises en place au sein de ces activités.

Les COPIL sont aussi les instances qui permettent de réfléchir collectivement pour répondre ou anticiper une évolution contextuelle ou réglementaire sur les sujets d'économie circulaire,

comme par exemple celui du 31 mars 2015 (R2b) organisé pour revoir les axes prioritaires de la politique au regard du projet de loi sur la transition énergétique.

Des sujets très divers peuvent y être abordés : produits de dépose, démantèlement du matériel roulant, D3E, recyclage des mobiliers de bureau avec éco-organisme etc.

Mais surtout, ces comités de pilotage constituent une interface entre la 3D et les strates opérationnelles, où se croisent des informations descendantes – les objectifs et l'évolution de la politique d'économie circulaire de l'entreprise que les référents vont ensuite relayer sur le terrain – et des informations ascendantes – les résultats ou objectifs chiffrés de chaque activité, qui font ensuite l'objet d'un *reporting* trimestriel destiné au COMEX.

Enfin, des groupes de travail (« GT ») sont formés et animés par la 3D sur différentes thématiques (papiers-cartons, DEEE,...) avec les acteurs volontaires dans les différentes activités, afin de travailler sur un chantier précis et d'en suivre plus régulièrement les avancées. Ainsi nous avons pu participer, entre 2015 et 2017, à plusieurs sessions d'un GT sur le tri des déchets appelé « GT 5 flux<sup>111</sup> » (R5). Pendant ces séances, les participants ont réfléchi et décidé collectivement d'initier et de suivre des expérimentations telles que la mise en place de l'apport volontaire, du papier recyclé ou encore de la suppression des gobelets en plastique. Cette instance collective de travail a aussi permis d'élaborer des plans d'action thématiques comme par exemple sur la réduction des déchets en 2015, sur la traçabilité des déchets électroniques (D3E) en 2016, ou encore sur la ressource en eau en 2017.

Sur le plan de la communication, la 3D coordonne les actions menées en interne au niveau national, notamment des opérations de communication au niveau *coporate*, par exemple la semaine européenne des déchets en novembre de chaque année, mais aussi auprès des agents et des managers pour les sensibiliser à ces enjeux : « *Cet été (on) a fait un truc super qui était de diffuser auprès des cadres dirigeants et des cadres supérieurs via la plateforme de formation des petits clips, des petites interviews sur l'économie circulaire par exemple, et ça c'est pas mal, donc ça commence à diffuser, donc y'a un gros travail effectivement de prise de conscience à faire, de formation.* », nous explique un responsable à la 3D. (E9)

La direction 3D assure aussi la cohérence du discours et de la représentation de l'entreprise à l'externe pour faciliter les partenariats et nouer les soutiens utiles pour un déploiement

---

<sup>111</sup> Du nom du décret n° 2016-288, publié le 10 mars 2016, qui régleme la gestion des déchets « non dangereux » (DND) dans les grandes entreprises.

efficace de la politique économie circulaire au niveau national, notamment avec les élus, les entreprises et les filières de recyclage, les associations, etc.

Par exemple, l'entreprise a créé une Filière de Réemploi et de Recyclage Industrielle des Vêtements Professionnels (FRIVEP) qui fédère plusieurs donneurs d'ordres autour des pratiques innovantes de recyclage des textiles professionnels, une initiative qui a reçu le label « Engagement pour la Croissance Verte » en 2016.

Son rôle est donc à la fois institutionnel et fonctionnel, et c'est à chaque entité, en tant que responsable des déchets et matériaux en fin de vie générés par son activité, de déterminer les processus de valorisation, recyclage, élimination de leurs matériaux et déchets, et de choisir les partenariats industriels au niveau local.

La politique d'économie circulaire est donc volontariste, elle repose essentiellement sur la diligence des acteurs opérationnels à mettre en place des mesures pour atteindre les orientations fixées par l'entreprise en la matière.

### *3.2.2. Une mise en œuvre efficace sur le terrain.*

Malgré la grande hétérogénéité des métiers, et des contextes opérationnels d'une entité à l'autre, la direction 3D se félicite de la bonne diffusion des objectifs dans les entités opérationnelles, même quand celles-ci sont fortement décentralisées : « *Les remontées du terrain qu'on a montrent que les gens dans les régions et tout ça sont hyper mobilisés et mobilisables, et qu'il y a pas besoin d'avoir des discours sexy pour qu'ils agissent, on l'a vu sur les 3E, on le voit sur les tenues, si la com' elle est bonne, ça marche* », se félicite le responsable économie circulaire de la 3D (E24).

Que ce soit sur les produits de dépose, les constituants des matériels roulants, ou encore les déchets en gare et dans les trains, la démarche d'économie circulaire semble avoir irradié l'ensemble des activités ferroviaires, où des pratiques nouvelles ont émergé pour se conformer aux orientations de l'entreprise.

Pour les opérations de maintenance et de régénération des lignes ferroviaires qui génèrent des quantités importantes de produits de dépose (rails en acier, ballaste, traverses en bois ou en béton), certaines entités mettent en place des « chantiers verts » : ces partenariats avec des entreprises locales d'insertion permettent de générer des emplois, tout en déployant un recyclage à grande échelle de ces matériaux, par exemple les supports plastiques des voies au

profit de l'industrie automobile, le bois des traverses recyclé ou en chauffage pour les cimenteries, les éléments en ferraille vendus au poids etc.

*« Un exemple qui marche bien, les chantiers d'insertion ou les clauses d'insertion dans les contrats, c'est DDD qui impulse, qui rappelle l'objectif en co-construction avec les achats solidaires, au regard de nos enjeux sociaux et territoriaux, puis la mise en place se fait en relation avec le manager de l'engagement sociétal qui nous fournit les bons contacts en local pour avoir les partenariats qu'il faut. » (E5).*

Sachant que les trains sont valorisables à plus de 92%, des actions concrètes sont mises en place dans les technicentres et les établissements de maintenance pour le recyclage du matériel roulant qui arrive en fin de vie ; grâce à des contrats passés avec des fournisseurs qualifiés pour le démontage, la dépollution, le désamiantage et la démolition, la SNCF recycle chaque année 55 000 tonnes de matières (acier, cuivre, aluminium, inox, verre etc.).

Ces actions qui mobilisent à la fois les acteurs de l'entreprise, et les parties prenantes externes, participent à la mise en place d'une industrie de l'économie circulaire ferroviaire.

*« Parce que tu as des déchets qui sont valorisables, le ballaste inerte c'est-à-dire non pollué, tout ce qui est métaux, vieux rails, tout ce qui est métallique, les porteurs en bronze des caténaires, les câbles en cuivre, enfin des choses qui sont valorisables, quand on fait une dépose le long d'une ligne, y'a toutes les armatures métalliques des centres, des châssis, ce genre de choses, tout ça c'est valorisé. » (E29)*

Plus ancrées dans le quotidien des cheminots, des pratiques nouvelles de tri et de collecte des déchets se sont généralisées dans les gares, dans les trains et dans les bureaux : mise en place de l'apport volontaire et du papier recyclé, collecte des bouchons et des piles, opérations de nettoyage, de récupération de mobilier ou d'équipements professionnels, mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire et valorisation des bio déchets etc.

En 2015, ce sont 102 tonnes de vêtements professionnels usagés qui ont été collectées et recyclées grâce à la mobilisation des agents de terrain, faisant de la SNCF la première entreprise française dans le recyclage des tenues professionnelles, et les deux tiers de ce volume ont trouvé un débouché industriel en France pour être recyclés, et une partie a pu être réutilisée directement grâce à un partenariat avec les Restos du Cœur.<sup>112</sup>

Les pratiques évoluent aussi dans les bureaux pour assurer une meilleure traçabilité des déchets électriques électroniques (DEEE ou D3E), depuis leur acquisition jusqu'à leur revente

---

<sup>112</sup> Dans le cadre du projet industriel FRIVEP© (Filière de Réemploi et de Recyclage Industrielle des Vêtements Professionnels) proposé par l'association OREE (dont la SNCF est membre) a été retenu parmi les quatre premiers « Engagement pour la Croissance Verte » nationaux, lancés par le gouvernement en avril 2016.

ou leur recyclage. En effet, la revente ou le réemploi de ces matériels hors d'usage ont longtemps été interdits pour des questions de confidentialité et de protection des données, donnant lieu à des stockages, des dépôts sauvages, des trafics et des vols.

Le développement de la politique de réemploi a ouvert la possibilité de contractualiser avec des organismes adaptés garantissant le traitement du matériel informatique et télécom dans des conditions optimales de sécurité et de traçabilité, généralement inscrits dans une démarche sociétale d'aide à l'emploi et d'insertion. Des collectes sont désormais régulièrement organisées au sein de l'entreprise, dans le cadre de campagnes incitant les salariés à déposer leurs équipements informatiques professionnels ou personnels hors d'usage dans des contenants prévus à cet effet sur leur lieu de travail.

Par exemple, fin 2019, une grande collecte nationale a permis de recycler 80 000 ordinateurs qui ne pouvaient pas supporter le passage à Windows 10, tout en contribuant à la création d'emplois pour des personnes en situation de handicap grâce à des partenariats avec des entreprises du secteur du Travail Protégé et Adapté (STPA). Avec le support de la Fondation SNCF, le réemploi des matériels informatiques a aussi profité à des organismes solidaires comme les « Ecoles de la 2e chance » (E2C) qui proposent à des jeunes en difficulté de se réinsérer dans la vie scolaire, ou encore des associations partenaires comme Emmaüs Connect, qui lutte contre « l'illectronisme ».

Plus globalement, c'est tout un plan de réduction des déchets tertiaires qui est mis en place pour inciter les salariés à modifier leurs pratiques quotidiennes au travail, ainsi que nous l'a expliqué le responsable économie circulaire de la 3D : « *Dans la partie économie circulaire si je suis au niveau très local (...), la RSE on la vit au quotidien à travers des choses très simples comme la mise en place du papier recyclé, le tri des déchets où là on fait appel à de la sensibilisation de gens qui sont censés avoir un cerveau bien posé sur les épaules.* » (E24)

Le transfert et le regroupement des salariés de l'entreprise vers les nouveaux campus à Saint-Denis à partir de 2013 a été l'occasion de changer et d'uniformiser les pratiques de tri et de recyclage des déchets, et ces bâtiments neufs sont généralement utilisés comme des sites pilotes pour expérimenter et mesurer l'efficacité des actions engagées en matière d'économie circulaire, avant de les généraliser au niveau national - par exemple une expérimentation sur l'apport volontaire en juin 2015, et une autre sur l'utilisation du papier recyclé en 2016.

Sur la base des résultats de ces expérimentations, la 3D a pu élaborer des stratégies et des plans d'action à l'échelle nationale, comme par exemple le « plan papier » formalisée en 2015, ou encore la politique sur l'eau validée en 2017.

Ainsi bureaux collectifs, suppression des poubelles individuelles, installation d'imprimantes mutualisées équipées de papier recyclé, viennent progressivement modifier les habitudes quotidiennes des cheminot(e)s sur leur lieu de travail : « *On est passé en poubelles collectives et franchement ça s'est fait, c'est comme quand on est passé au papier recyclé, au début ça a râlé mais après tout le monde s'y est fait hein* », raconte un manager (E50).

Parallèlement, le tri sélectif est déployé dans toutes les grandes gares de France – dont la production de déchets peut avoisiner celle d'une ville de 30000 habitants - avec la sensibilisation des voyageurs, la mise en place de nouvelles poubelles de tri, et des expérimentations sur la collecte de papier et de journaux à bord des trains.

« *La grande thématique qu'on a commencé c'est les déchets, aujourd'hui on est en quadriflux, on a 3 bennes différentes plus les biodéchets, ça ça a été mis en place, c'est géré. Après on s'est attaqué à l'eau, sur tout le site pas que la gare, aussi technicentre, direction régionale, dépôt, cantine, y'avait en gros 75% de fuite d'eau sur le réseau* », relate un correspondant local environnement (E3).

Quatre ans après son lancement, la politique d'économie circulaire dresse un bilan positif en trouvant des applications à tous les niveaux de l'entreprise, tant dans les pratiques industrielles que dans les pratiques plus communes du quotidien des cheminot(e)s sur leur lieu de travail. « *Si tout à coup y'a un métier qui dit j'ai un objectif de réduire mes consommations d'énergie, ou de trier les déchets, les gens vont le faire tu vois, ils vont pas se poser la question sur la pertinence de le faire, ils savent que c'est bien* », se félicite la 3D (E10).

« *On a des gens qui sont tous prêt à le faire, en plus eux ce sera vraiment leur quotidien pour le coup (...) la collecte, et les gobelets, et les mugs, enfin tu vois, ce qui fait que la problématique (...) c'est de mettre un maximum de personnes au courant, que ça remonte dans chacun des trucs* » (E39)

### ***3.3. L'économie circulaire, de nouvelles opportunités en matière de RSE.***

Alors que la démarche semble trouver efficacement sa place à tous les niveaux de l'organisation, le *top management* va s'emparer du sujet de l'économie circulaire, et lui donner une nouvelle impulsion pour en faire un véritable levier de transformation et d'innovation actionnable par tous les acteurs de l'entreprise.

### *3.3.1. Une nouvelle impulsion de la démarche par le top management.*

Le 4 janvier 2017, une réunion stratégique économie circulaire (R3) est organisée en présence du Secrétaire général et des principaux directeurs d'activités de l'entreprise. Elle permet de dresser le bilan de la période 2013-2017 et de discuter des futures orientations stratégiques et des actions communes à mener à l'horizon 2020.

En réunissant pour la première fois les principaux décisionnaires de l'entreprise autour de la même table, cette réunion est un tournant important dans l'impulsion et la diffusion de la politique d'économie circulaire, qui prend dès lors une dimension plus stratégique, avec un cadre de pilotage institutionnalisé : un comité de pilotage annuel avec le *top management*, des résultats intégrés dans le rapport RSE annuel, et une communication renforcée en interne comme en externe. Cela doit permettre à la direction 3D de déployer encore plus efficacement certains objectifs de la démarche d'économie circulaire dans les activités, comme par exemple les actions pour la réduction de la consommation de papier, l'utilisation du papier recyclé, ou encore l'augmentation de la durée d'usage des matériels informatiques.

Les objectifs d'économie circulaire y sont redéfinis pour une période triennale (2017-2020), en tenant compte des orientations de la loi sur la transition énergétique qui donnent un nouvel élan à cette politique. Il va ressortir de cette réunion en haut lieu que l'économie circulaire doit être un levier pour transformer des contraintes en opportunités sur le plan économique, mais aussi sous l'angle de l'innovation sociale et environnementale, en stimulant « l'esprit pionnier et l'ingénieur créateur »<sup>113</sup> qui existe dans la culture de l'entreprise ferroviaire.

Peu de temps après, une réunion du *top management* en plus petit comité autour du président, va permettre d'aboutir à la décision d'inscrire certaines questions de RSE à l'ordre du jour du Directoire<sup>114</sup> prévu en fin d'année. « Un évènement », « peut-être le temps fort majeur de l'année » pour le directeur de la 3D qui s'empresse de convoquer une réunion extraordinaire le 26 juillet 2017 (R24), à laquelle nous avons assisté aux côtés des autres acteurs de la communauté RSE, et qu'il va introduire en disant : « *Je suis assez preneur de vos idées, de qu'est-ce qu'on pourrait préconiser, je sais pas, l'imagination au pouvoir, donc là-dessus je serai vraiment très intéressé par vos idées sur ce qui pourrait être proposé comme action (...) des thèmes qui sont importants et pour lesquels on a besoin vraiment de l'aide du Directoire* ».

---

<sup>113</sup> Extrait du compte-rendu de la réunion stratégique, janvier 2017, p.3.

<sup>114</sup> Depuis la réforme ferroviaire de 2015, le directoire est l'instance du top management, composée des plus hauts dirigeants de l'entreprise pour discuter des orientations stratégiques et économiques de l'entreprise.

La communauté RSE va donc se concerter pendant plusieurs heures en vue de choisir collectivement les chantiers à prioriser comme des engagements forts de l'entreprise, et les participants s'accordent assez facilement sur la thématique de l'économie circulaire et de l'écoconception, comme le permettent de l'illustrer les verbatim ci-dessous, extraits des prises de paroles de différents acteurs présents lors de cette réunion :

*« Ce qu'on a fait sur le papier, qui commence à porter ses fruits gentiment, lentement mais sûrement, on a pas besoin du Directoire pour ça, pour les 3E et D3E c'est quand même très compliqué parce que olala cet ordinateur là il contient des secrets ... ! »*

*« Ecoconception moi ça m'irait très bien aussi comme sujet, que le Directoire dise c'est un sujet, c'est une cause nationale pour tous les projets, quel qu'ils soient. »*

*« Tous les sujets économie circulaire, quand on parle d'écoconception, quand on parle de fin de vie, et même recyclage, pour moi c'est des sujets, et ça se traduit par des analyses en cout complet, enfin le truc aujourd'hui à la SNCF... je suis d'accord qu'il faut le porter. »*

Au terme de ces discussions, la 3D décide de retenir cette thématique parce qu'elle a déjà une certaine maturité et qu'elle a démontré sa capacité à se diffuser efficacement dans les activités, les pratiques et les mentalités de l'entreprise, comme le souligne le directeur de la 3D au moment de clôturer la réunion : *« C'est un vrai sujet de savoir parce que là c'est un truc à plusieurs mains, mais bon y'a déjà eu des choses écrites notamment au comité stratégique économie circulaire en janvier, y'avait une slide sur l'éco-conception, y'a un compte-rendu sur le sujet, et vous pouvez nous alimenter, vous nous signalerez tous les trucs avec lesquels il faut se nourrir. »*.

Dans le dossier qui est soumis au directoire RSE le 20 novembre 2017, on trouve donc une fiche consacrée à l'environnement qui détaille une liste de chantiers prioritaires comme l'écoconception et le numérique responsable. Il y est rappelé que *« L'économie circulaire ne se réduit pas à la valorisation de nos déchets, mais commence par une conception nouvelle de nos projets d'investissement, de nos matériels et de bon nombre de nos achats. »*<sup>115</sup>.

Si l'engagement de SNCF en matière d'économie circulaire est établi et reconnu depuis plusieurs années, la feuille de route validée lors de ce Directoire a permis de consolider et de donner une nouvelle impulsion à cet engagement de l'entreprise.

Ces événements ont permis de consacrer une véritable stratégie d'économie circulaire, en phase avec les enjeux de création de valeur (financière, économique, d'image, d'attractivité) et les opportunités d'innovation de la RSE.

---

<sup>115</sup> Extrait du dossier préparatoire pour le Directoire RSE du 20 novembre 2017, p.31.

### *3.3.2. De nouvelles opportunités d'innovation pour les acteurs de l'entreprise.*

La journée annuelle de la communauté RSE prévue quelques jours plus tard, le 30 novembre 2017 (R19), et consacrée à l'innovation responsable, va être l'occasion de diffuser ces décisions importantes entérinées par le Directoire aux acteurs de l'entreprise, et d'encourager l'émergence de projets éco-innovants en matière d'économie circulaire.

Cette étape va contribuer à inscrire, parmi divers sujets, l'économie circulaire dans une dimension d'innovation, et d'encourager les acteurs de la RSE à libérer leur capacité créatrice sur ces sujets.

Dans une allocution très attendue lors de cette journée, le Secrétaire général du groupe va encourager la communauté RSE en ce sens : *« Continuez de bosser sur les innovations au service du développement durable, en tous cas moi j'ai confiance en ce que vous faites parce que ça nous a permis d'avoir un magnifique directoire, et d'avoir des axes clairs qui dorénavant vont être tracés au cœur du projet d'entreprise (...) autour d'un certain nombre d'axes qui sont extrêmement structurants, à la fois pour le concret, la vie de nos produits, la vie de nos agents, de nos collègues et de nos clients, mais également extrêmement concret pour chacune et chacun d'entre vous parce que vous serez à l'origine de ces engagements-là, et que derrière cette responsabilité sociale là, il y aura l'engagement personnel de certaines et de certains d'entre vous. ».*

Suite à cette journée, la 3D va donner des orientations pour 2018, dans lesquelles les objectifs d'économie circulaire sont plus que jamais réaffirmés, pour *« confirmer l'atteinte de l'objectif de réduction de la consommation de papier de 30% entre 2016 et 2018, tendre vers une utilisation de 100% de papier recyclé et augmenter la durée d'usage des 3E .»*<sup>116</sup>.

Il s'avère qu'un mois plus tôt, jour pour jour, la secrétaire d'Etat auprès du ministre de la Transition écologique et solidaire venait visiter le centre de tri de la gare Saint-Lazare, dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle « feuille de route économie circulaire » (FREC) du gouvernement, un événement qui avait suscité une forte émulation en interne :

*« L'autre jour quand y'a eu Brune Poirson, et quand on est allé en gare visiter le centre de tri à la gare Saint-Lazare (...) les déchets c'était pas un sujet en soi, sauf que là y'a une Secrétaire d'Etat qui dit moi je vais inaugurer la plateforme depuis le centre de tri SNCF, c'est pas juste un sujet déchets camarade ! »* (E24)

---

<sup>116</sup> Extrait des orientations environnement 2018, formalisées par la 3D et transmises aux acteurs suite à la journée de la communauté RSE du 30 novembre 2017.

« Récemment y'a eu, j'ai un peu surfé dessus, la visite de la secrétaire d'Etat à l'économie circulaire de la plateforme de tri de la gare St Lazare (...) et j'ai fait en sorte de fournir des éléments au secrétariat général, qui les a fait remonter et il a pu être présent lors de cette visite, donc quand y'a une pression extérieure, ça marche ! » (E16)

La SNCF se trouve être étroitement associée aux travaux et aux réflexions pour l'élaboration de la FREC, un « chantier clé de la transition écologique et solidaire » visant à proposer 50 mesures permettant d'atteindre les objectifs ambitieux de la France en matière d'économie circulaire. Cette feuille de route sort à l'automne 2018 pour guider les mesures législatives et réglementaires, les initiatives des collectivités et les engagements volontaires des entreprises. Elle stipule notamment que « *La transition vers une économie circulaire porte en elle de multiples dynamiques de progrès et d'innovations qui réconcilient l'environnement avec l'économie.* ».

C'est dans cette nouvelle dynamique que d'autres instances ont été créées en interne, comme les comités techniques qui permettent de réunir des acteurs experts ou référents sur une thématique ou un objectif particulier de la politique. Ces réunions sont des interfaces entre la 3D et les acteurs du terrain, où sont discutées la gestion ou la valorisation d'un certain type de déchets, la faisabilité d'une action ou d'une expérimentation sur un périmètre donné.

« *Donc je vous retransmets, on veut faire une expérimentation sur les consignes, ou ce genre de choses, dans les gares, on est prêt à vous soutenir financièrement, à vous appuyer en matière de communication etc., donc ça montre aussi que les gares sont un endroit d'expérimentation, ça montre qu'ils ont bien repéré SNCF parce qu'ils ont vu de très belles choses à Saint Lazare* », explique le référent économie circulaire de la 3D lors du comité technique du 13 novembre 2018 (R1).

Lors de cette réunion, nous avons participé aux discussions sur le plastique, et la nécessité pour l'entreprise d'adapter ses pratiques aux évolutions réglementaires et sociétales sur ce sujet. « *Sur des sujets comme ça, vraiment des sujets d'actualité parce que là, le plastique c'est un sujet, on en parle dans le paquet économie circulaire, on en parle dans la FREC, c'est une espèce de focus à travers les océans et tout ça* », ainsi que l'a expliqué la 3D aux participants. Cette réunion a été l'occasion pour les acteurs présents de donner leur avis ou d'avancer des idées d'actions autour de cette problématique qui concerne toutes les composantes de l'entreprise, depuis les déchets voyageurs et ceux des commerces en gare, jusqu'à celui des gobelets utilisés quotidiennement par les salariés dans les bureaux:

*« C'est comme pour les poubelles, quand on a chacun notre poubelle de bureau, on foutait tout dedans, maintenant qu'on l'a plus, on se débrouille sans, et ça gêne personne, donc il faudrait supprimer les gobelets et chacun fera avec son mug. »*

*« Et des gobelets consignés pour ceux qui sont de passage, tu sais, les gens qui viennent là en réunion, en formation, ben ils mettent un euro et ils le récupèrent après, enfin mais faire en sorte que la boucle elle soit vraiment fermée quoi, y'a des tas de solutions ! »*

L'objectif de ces comités techniques est de pouvoir glaner les idées et suggestions de la part des acteurs du terrain, afin de pouvoir les intégrer à une feuille de route commune pour l'entreprise sur ces sujets d'économie circulaire : *« Y'a peut-être une feuille de route, il faut réfléchir système hein, donc c'est vrai qu'on a parlé des flux des trains, des commerces, et on voit qu'il y a quelques petits leviers, mais on a besoin de coucher ça un petit peu dans un plan d'actions »*, comme l'a rappelé un membre de la direction 3D lors de cette réunion.

Ces comités sont donc des interfaces permettant de trouver des synergies entre les objectifs globaux d'économie circulaire, et les leviers d'opérationnalisation et d'innovation actionnables par les acteurs du terrain. Les travaux qui en ressortent visent toujours à renforcer la collecte, le recyclage et la valorisation des produits, mais avec une volonté de définir les objectifs plus précis, mieux quantifiés, avec des indicateurs de mesure unifiés (tonnage annuel collecté, % valorisé etc.), permettant de démontrer la valeur des actions conduites (en euros, en productivité, en nouveaux revenus, en nombre d'emplois créés etc.).

A la fin de l'année 2018, des résultats chiffrés précis sur l'économie circulaire ont pu être tirés de ces comités techniques, grâce aux acteurs de terrain qui y participent, permettant à l'entreprise de dire que 700000 tonnes de ballaste ont été recyclées, et que les recettes de la valorisation des produits de dépose s'établissent à plus de 45 millions d'euros.

Dans le rapport RSE, l'économie circulaire est désormais désignée comme un « modèle d'affaires responsable et innovant »<sup>117</sup> qui offre à l'entreprise de nouvelles opportunités, de nouveaux partenariats et de nouvelles capacités d'action.

Début 2019, une journée de séminaire spécialement dédiée à l'économie circulaire (R8) est organisée par la direction 3D afin d'impulser cette dynamique d'innovation dans la communauté RSE. L'économie circulaire y est présentée comme l'un des trois enjeux stratégiques prioritaires de l'entreprise, par la nouvelle directrice de la 3D arrivée depuis quelques mois.

---

<sup>117</sup> Rapport RSE 2018, p. 47.

Elle annonce notamment la création de deux nouveaux groupes de travail thématiques, un sur la « trajectoire zéro déchets en 2030-2035 (« GT TZD »), l'autre sur l'industrialisation des processus (« GT IP »). Ces deux groupes de travail sont lancés rapidement avec comme ambition de présenter une nouvelle feuille de route au COMEX avant l'été.

Nous avons participé au lancement du GT TZD le 28 février 2019 (R7), aux côtés d'une dizaine de participants, pour travailler sur les différents types de déchets produits par l'entreprise dans toutes ses activités et identifier les gisements stratégiques.

Lors de cette première réunion, les acteurs ont proposé des idées pour inscrire l'économie circulaire dans une dynamique plus innovante, comme par exemple « *Faire disparaître le mot déchet de notre vocabulaire et privilégier matière ou produit*», « *travailler sur la Communication* » ou encore « *sur l'évolution de la fiscalité* ».

### *3.3.3. Le foisonnement d'initiatives individuelles et collectives pour l'économie circulaire.*

Sous l'effet de cette nouvelle impulsion, des initiatives individuelles et collectives autour du recyclage et du réemploi fleurissent à tous les niveaux de l'entreprise, et elles ne sont plus uniquement du ressort des acteurs de la RSE, car tous les salarié(e)s peuvent jouer un rôle clé dans cette démarche, et devenir des innovateurs à travers des sujets du quotidien.

Nous illustrons cela à travers trois exemples : une revendication collective des salariés pour la suppression des gobelets jetables, un projet d'intrapreneuriat ayant donné naissance à un système de troc et de réemploi en interne, et l'apparition d'ambassadeurs du tri volontaires pour diffuser les bonnes pratiques dans l'entreprise.

#### *- L'exemple d'une dynamique collective : la guerre contre les gobelets.*

Dans l'idée de rendre les nouveaux campus SNCF plus attractifs pour les salariés, les espaces de travail « ouverts » (*open-space*) ont été équipés de nombreuses « tisanneries » avec des distributeurs de boissons chaudes en libre-service. Le revers de la médaille de cette offre de boissons gratuites, a été l'accroissement de la consommation des gobelets jetables, en libre-service eux-aussi.

Certains salariés se sont offusqués de cette surconsommation de gobelets et de la production de déchets supplémentaires que cela provoque dans l'entreprise : « *La machine à café ça m'horripile de voir les gens avec leurs gobelets en carton en permanence* », se confie une salariée du siège. (E48)

Ce combat contre le gobelet se traduit par la montée d'initiatives de la part de salariés ou de groupes de salariés qui ne sont pas nécessairement des spécialistes de la RSE, mais qui souhaitent agir sur leur lieu de travail, pour essayer d'impulser un changement dans les pratiques au sein de leur équipe, de leur service ou de leur bâtiment. Objet du quotidien, utilisé de tous, la symbolique du gobelet vient en fait incarner un combat plus large pour ces acteurs soucieux de rendre l'entreprise plus vertueuse dans ses pratiques et sa responsabilité.

« C'est comme pour les poubelles, quand on a chacun notre poubelle de bureau, on foutait tout dedans, maintenant qu'on l'a plus, on se débrouille sans, et ça gêne personne, donc il faudrait supprimer les gobelets et chacun fera avec son mug ! » (R1)

« Les gobelets en fait ça vient d'une démarche d'un groupe de personnes qui se sont dit ben ça c'est un sujet qui est important pour nous alors que c'était pas du tout dans leur métier et ils ont voulu porter le sujet donc voilà ils ont réussi à mobiliser plein de gens sur le site. » (E48)

« Y'a un truc qui se monte, et notamment un de leurs premiers objectifs, le premier truc à cibler c'est le gobelet, donc ils sont en train de partir d'abord sur le gobelet mais derrière y'a tout le reste de plastique, tu vois... » (E39)

#### *- La création de « la boutique éco », un projet d'intrapreneuriat au féminin.*

Quand SNCF au féminin<sup>118</sup> annonce vouloir encourager des projets d'intrapreneuriat en modèle « start-up » pour faire émerger et accompagner les idées des salariées, une des équipes composée de trois cheminotes, décide de mener son projet dans le domaine de l'économie circulaire, pour apporter une réponse aux problématiques de gaspillage dans l'entreprise.

Après 7 mois de travail, elles présentent « La Boutique Eco », une plateforme en ligne qui permet aux collaborateurs, partout sur le territoire, de donner du matériel et de l'équipement professionnel hors d'usage, de raccourcir voire d'éviter les commandes de nouveaux équipements, et ainsi permettre à l'entreprise d'économiser près d'un million d'achats de matériel, tout en apportant une réponse simple et concrète aux enjeux de respect des ressources et de l'environnement.

---

<sup>118</sup> Réseau interne créé en 2012 pour proposer des formations et des projets aux cheminotes, mais aussi à leurs homologues masculins, qui souhaitent s'engager pour faire progresser la mixité et ainsi, porter le changement, l'innovation et les valeurs de progrès social dans l'entreprise.

La boutique éco est lancée officiellement le 1er juin 2018 pendant la semaine développement durable, l'occasion pour les « intrapreneuses » de faire connaître ce nouvel outil aux salariés. L'année suivante, c'est plus de 10 000 collaborateurs qui ont adopté le système, générant plus de 2000 annonces d'objets à céder en ligne, avec 70% de reprise, ce qui a permis de faire économiser plus de 190000 euros à l'entreprise.

*- Les ambassadeurs volontaires du tri des déchets.*

Véritable « vitrine » de l'économie circulaire, le tri et le recyclage des déchets se met en place dans les bureaux, dans les gares, sur les chantiers.

Si la politique de l'entreprise a permis d'optimiser et de généraliser ces pratiques responsables dans l'entreprise, sur le terrain, cela repose bien souvent sur la volonté d'agir de certains individus qui sont sensibles à ce sujet, ou mieux placés pour faire respecter les orientations et les normes, et sensibiliser les autres agents sur l'importance de ces bonnes pratiques au quotidien. Ces « ambassadeurs du tri » s'investissent d'une mission visant à convaincre du bien-fondé de la démarche, que ce soit les autres salariés, les managers, ou même les voyageurs. Ils sont profondément convaincus de la démarche et ont fait de cette cause leur combat personnel au quotidien, en militant pour diffuser et améliorer les pratiques de tri et de recyclage au sein de l'entreprise.

*« Moi ce que j'ai fait un matin, comme j'ai la clé de tous les bureaux, j'ai viré toutes les poubelles (...) je trouve qu'à un moment donné si on veut avancer, faut arrêter de... enfin les gens on leur demande pas grand-chose ! » (E25)*

*« Les gravats c'est interdit de les mettre dans le bac, mais ça moi je l'ai déjà vu dans les gares, je sais très bien que ça se fait, donc moi je suis désolée comme je connais les obligations légales, et les responsabilités des uns et des autres, je ne vais pas endosser cette responsabilité comme ça à la légère ! » (E8)*

*« La plateforme déchets, tout ça c'est son œuvre, on fait vraiment du tri, on fait vraiment des économies parce qu'on trie les déchets, au début j'étais pas chaude, c'est lui qui m'a convaincue de passer aux biodéchets, il m'a dit « c'est la loi, tu dois le faire ! » (E1)*

*« Et quand on voit tout ce qu'on recycle pas par exemple, on se dit mais c'est un crime, c'est complètement scandaleux ! Là y'a un atelier de la feuille de route qui s'appelle recycler tous les plastiques en 2030 je crois, ouais ok, ça veut dire qu'on a 12 ans pour transformer en chevaux de course, des gens qui des fois sont des ânes ! » (E24)*

## Synthèse conclusive du « cas économie circulaire »

La SNCF l'a bien compris, le nouveau modèle proposé par l'économie circulaire est un enjeu stratégique, qui offre une formidable opportunité à l'entreprise de colorer ses engagements RSE d'une certaine rentabilité économique. Cela se traduit par la montée en puissance des enjeux de l'économie circulaire dans la stratégie globale de l'entreprise ces dernières années. Désormais annexée à la politique RSE de l'entreprise, la démarche est impulsée et animée par la direction 3D grâce à des interfaces avec les acteurs du terrain, générant des dynamiques ascendantes et descendantes qui agissent comme une courroie de transmission entre les pratiques et la stratégie.

La démarche d'économie circulaire est un bon exemple de la relation donnant-donnant qui peut se mettre en place entre les niveaux micro et macro de l'organisation, car ses bénéfices pour l'entreprise reposent en grande partie sur les comportements des salarié(e)s et leur capacité à changer leurs routines professionnelles. C'est tout particulièrement le cas de la gestion des déchets puisque les retombées environnementales et financières de leur valorisation reposent en grande partie sur le respect par les salariés des bonnes pratiques de tri, qui seules peuvent assurer la qualité de la collecte et du recyclage. Ce sujet va donc parler à la fois aux salariés, et aux dirigeants en tant que garants de l'image de marque et de la santé financière de l'entreprise.

Parce que ses préceptes peuvent s'appliquer dans tous les domaines de la vie courante, et de la même façon, dans tous ceux de la vie professionnelle, l'économie circulaire est un sujet de RSE fédérateur qui est facilement appropriable et applicable par tous les acteurs de l'organisation, qu'ils appartiennent aux strates décisionnelles ou plus opérationnelles.

La thématique des déchets est d'ailleurs une des premières associations d'idée faite par les individus interrogés sur leur perception de la RSE - plus de deux tiers des acteurs interrogés lors des entretiens évoquent ce sujet.

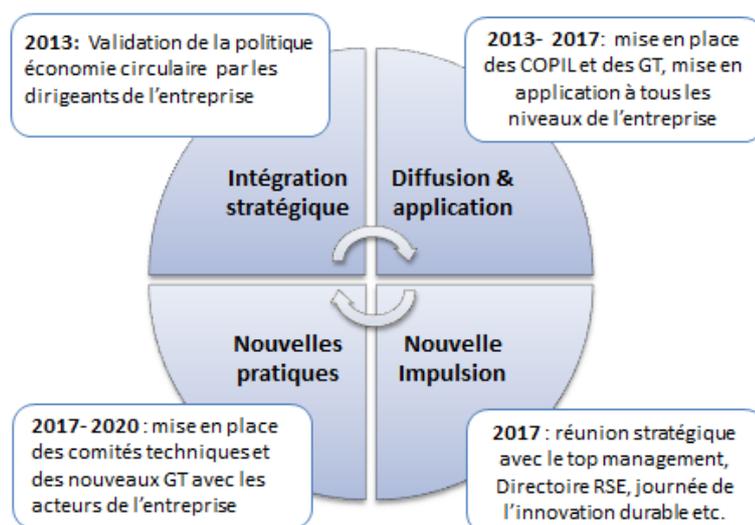
Les enjeux liés à l'économie circulaire ont donc cette particularité de toucher à la fois aux pratiques du quotidien des acteurs de l'entreprise, ainsi qu'à des éléments de la stratégie globale en termes d'innovation, d'image et de performance. Cette conjugaison des aspects quotidiens et des aspects stratégiques semble instaurer des nouvelles formes d'interactions entre l'organisation et ses membres autour de ces enjeux, et faire émerger des initiatives autour du recyclage et du réemploi à tous les niveaux de l'entreprise.

Ainsi, certains cheminot(e)s vont se mobiliser sur ces sujets, afin de changer certaines façons de faire dans l'organisation, et d'inciter les autres acteurs de l'entreprise à adopter ces bonnes pratiques, ainsi que nous l'avons observé à travers différentes initiatives sous la forme d'intraprenariat ou encore incarnées par les ambassadeurs volontaires du tri.

Mais pour autant, ces acteurs sont-ils des figures d'entrepreneur de morale au sens de Becker ? Agissent-ils, eux aussi, au nom d'une certaine morale qui aurait trouvé sa place dans l'organisation ? La « quotidienneté » des sujets d'économie circulaire rend le terrain familier pour l'individu, qui va pouvoir s'engager en faisant simplement coïncider les gestes de sa vie professionnelle avec ceux de sa vie personnelle. Cela contribue à une éthique ou une « moralité » plus lisible et plus accessible pour les acteurs de l'entreprise, qui n'ont pas forcément besoin de suivre des formations ou d'acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir s'engager sur ces sujets. Cette ligne éthique n'est pas réservée aux experts ou aux sachants, elle peut être partagée par un plus grand nombre et donc s'appliquer à plus large échelle, dans une dimension collective d'éco-citoyenneté d'entreprise.

Parallèlement, l'économie circulaire est véritablement portée par les hauts niveaux de l'entreprise, qui redonnent régulièrement l'impulsion à ces enjeux au sein de l'organisation. Ces deux dynamiques semblent se compléter et se répondre, dans une logique qui serait plus circulaire que descendante, et qui de ce fait, semble éviter ou contourner le plafond de verre qui obstrue parfois la diffusion de la RSE.

**Figure 13** – La diffusion « circulaire » des enjeux d'économie circulaire dans l'organisation.



## **SECTION 4 : Une lecture comparative des cas : différentes moralités, différentes campagnes morales et différents effets sur la diffusion de la RSE.**

### **Propos introductifs**

L'intérêt du cas SNCF, en tant qu'entreprise ancrée à la société et aux territoires, et qu'il nous a donné à voir émerger des problématiques de RSE assez récentes (phénomènes migratoires ou écologiques), les différentes manières dont elles sont prises en charge localement par les individus, et comment l'organisation va s'en saisir (ou non).

Ces trois cas d'étude ont permis d'observer les façons dont la RSE se construit individuellement, dans des contextes organisationnels différents, et les différentes trajectoires que va prendre sa diffusion à l'intérieur de l'entreprise et en dehors de ses murs.

Les deux premiers cas « pauvreté » (ci-après « cas PAS »), et « biodiversité » (ci-après « cas PAP ») ont mis la lumière sur des figures d'entrepreneurs de morale se démarquant par leur engagement et leur capacité à être moteur dans des campagnes visant à défendre une conviction ou une cause éthique à laquelle ils croient, et à l'insuffler dans l'organisation.

Ces campagnes morales sont lancées par des individus - les entrepreneurs de morale – de façon très localisée, à l'échelle d'une équipe, d'un service, d'une gare, d'un chantier etc., avec l'idée d'influencer d'autres individus, et plus largement, la façon dont se font les choses dans l'organisation. Parce qu'ils s'engagent individuellement dans une cause sociale ou environnementale, et qu'ils se sentent investis d'une mission pour défendre cette cause et l'imposer à l'entreprise, les acteurs au centre de ces cas ont des traits caractéristiques qui les rapprochent de l'entrepreneur de morale de Becker (1963).

Toutefois, cela ne semble pas aussi évident pour les acteurs individuels qui se mobilisent dans le cas de l'économie circulaire (ci-après « Cas EC »). S'il nous a également donné à voir des acteurs de l'entreprise s'engager dans des initiatives individuelles ou collective à différents endroits de l'organisation, ce troisième cas mérite une lecture plus contrastée au regard du cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale.

Dans chacun des cas, la diffusion de la RSE va emprunter des trajectoires différentes, certaines réussissant à « passer le plafond de verre », d'autres non, ce qui interroge sur les conditions qui favorisent ces interactions micro-macro au sein de l'organisation.

#### *4.1. Des figures d'entrepreneurs de morale au sein de l'organisation.*

Deux de nos cas d'étude ont mis en lumière des personnages dotés des traits caractéristiques de l'entrepreneur de morale au sens de Becker : la responsable du point solidaire de la gare, et le chef de chantier spécialiste des passes-à-poissons.

Ces deux acteurs ont en commun qu'ils partagent le sentiment que les pratiques de l'entreprise peuvent être améliorées dans le domaine social ou environnemental, et vont mobiliser la moralité comme argument pour tenter d'aller dans ce sens. Chacun d'eux défend une moralité et des valeurs propres, forgées par rapport à leur vécu, leurs interactions et leur rôle dans l'entreprise, ce qui va donner corps à différentes formes d'entrepreneuriat de moral en adhérence avec leur personnalité et leurs convictions.

La responsable du point d'accueil est sensible aux questions de société et de solidarité, elle est engagée depuis de nombreuses années dans des associations humanitaires, c'est une cheminote d'un certain âge, proche de la retraite, qui a vu évoluer fortement l'entreprise ces dernières années, et qui a passé toute sa carrière dans les métiers de service de l'entreprise ferroviaire, au contact des usagers et des voyageurs. Ces éléments participent au fait que sa conception de la moralité soit fortement imprégnée de valeurs sociales liées à la mission de service public de l'entreprise.

Une connotation religieuse rappelant les « croisés » est parfois employée pour décrire sa personnalité « hors du commun », son sens du militantisme et de l'engagement.

Dans la conception beckerienne, l'entrepreneur de morale, est animé de la volonté de venir en aide à autrui, une dimension humaniste que l'on retrouve aussi de façon très prégnante dans la personnalité et l'engagement de la responsable du point d'accueil et solidarité de la gare.

Le spécialiste des passes-à-poissons, lui, est un technicien dans l'âme, il est plus jeune, il a évolué dans une culture technique, accordant une grande importance au formalisme et à la norme. Dans les métiers de l'ingénierie, il est en contact quotidien avec les milieux naturels dans le déroulement des chantiers, ce qui explique pourquoi sa sensibilité et sa moralité vont être plus portées sur des enjeux d'environnement, et le souci de (faire) respecter la réglementation environnementale sur les chantiers.

L'émergence de ces entrepreneurs de morale est le fruit d'une réaction suscitée par une réalité qui n'est pas alignée avec leur propre moralité ou celle qu'ils attachent à leur entreprise.

A la gare de Strasbourg, la responsable du point d'accueil qui est profondément humaniste, assiste impuissante à la recrudescence de la pauvreté, et des phénomènes migratoires, sans qu'aucune réponse adaptée ne soit donnée par l'entreprise et les pouvoirs publics.

Du côté de l'Occitanie dont il est originaire, l'expert des passes-à-poissons n'a pas supporté la vision des dégâts provoqués sur la biodiversité, notamment dans les rivières, par certains chantiers qui n'avaient pas respecté les mesures environnementales prévues par les textes.

Dans les deux cas, les problématiques sont relativement nouvelles, elles émergent depuis quelques années au niveau local, et ne sont pas toujours connues et/ou prises en charge par l'organisation, faisant ressentir à ces acteurs une forme d'insatisfaction et d'inquiétude à l'égard du système actuel. Ils vont ainsi chercher à combler un « manque de moralité », un « vide moral » qui va avoir des effets négatifs sur la société et/ou le territoire où l'entreprise est fortement ancrée.

Pour la responsable du point solidarité, ce manque de moralité est le résultat d'une tendance de l'entreprise à délaisser ces problématiques d'errance en gare, mais aussi de l'Etat qui tarde à mettre en place les moyens nécessaires pour répondre à l'aggravation des problématiques migratoires.

Pour le spécialiste des passes-à-poissons, ce vide moral vient plutôt du fait que l'entreprise laisse certaines mauvaises pratiques se maintenir sur le terrain, ou les provoque indirectement par le manque de moyens alloués aux acteurs opérationnels pour les inciter à en changer.

Ces figures d'entrepreneurs de morale réagissent à un « vide moral » et veulent placer l'entreprise face à ses responsabilités vis-à-vis de la société ou de l'environnement, en attirant son attention sur des problématiques qui nécessitent une réponse de sa part au niveau stratégique.

Dans le « cas économie circulaire », il y a aussi des acteurs individuels qui sont à l'origine d'initiatives responsables, mais ceux-ci ne présentent pas aussi nettement les traits de cette personnalité de « croisé » que Becker utilise pour décrire les entrepreneurs de morale.

On retrouve un peu ce profil chez les ambassadeurs du tri qui vont agir pour faire changer les mentalités ou les pratiques dans leur métier, sur leur périmètre, auprès de leurs managers et de leurs collègues ; ils sont peut-être à l'origine des premières croisades morales qui ont permis d'intégrer ces enjeux dans l'organisation.

Il y a désormais de plus en plus de salariés qui s'engagent sur ces sujets pour changer et responsabiliser des pratiques du quotidien, comme le fait d'utiliser une tasse au lieu de

gobelets jetables pour boire son café au bureau, alors que les ravages du plastique sur la planète sont désormais largement médiatisés auprès des citoyens et des consommateurs.

Leurs arguments de moralité sont ceux du citoyen bon père de famille, s'inscrivant à la fois dans le volet environnemental et dans le volet économique de la RSE : d'une part, préserver les ressources la planète, de l'autre améliorer la santé financière et l'image de l'entreprise.

Ce sont généralement des individus qui ont mis en place ces pratiques responsables dans leur vie privée (réduction et tri des déchets ménagers, collecte des bouchons pour des associations, utilisation de *mug*), et qui veulent les mettre en application au sein de l'entreprise.

Si leur engagement et leurs actions ont bien un fondement éthique – préserver les ressources de la planète - il n'y a pas cette dimension militante et réformatrice à l'échelle de l'organisation, puisque celle-ci a déjà intégré ces problématiques liées au traitement des déchets – contrairement aux enjeux de biodiversité sur les chantiers ou la recrudescence de la pauvreté en gare – ce qui ne va pas avoir la même incidence sur la façon dont les acteurs vont se saisir de ces enjeux, et participer à leur diffusion sein de l'organisation.

#### *4.2. Différentes campagnes morales menées au sein de l'organisation.*

Au-delà des caractéristiques individuelles et des traits parfois atypiques de leur personnalité, les entrepreneurs de morales sont les acteurs centraux de campagnes qui ont pour objectif de restaurer ou d'imposer une conception de la moralité au sein de l'organisation.

Ces « meneurs » de campagne, vont mettre en mouvement des actions et des interactions de façon très localisée (à l'échelle d'une équipe, d'un service, d'une gare, d'un chantier etc.), avec l'espoir d'influencer d'autres individus, et plus largement, la façon dont se font les choses dans l'entreprise. Si l'objectif de ces campagnes morales est de provoquer un changement de paradigme, un changement de moralité qui serait perceptible au niveau organisationnel, différents éléments de contexte vont les caractériser dans la façon dont elles vont se lancer et s'organiser pour atteindre cet objectif.

Elles peuvent prendre la forme d'un mouvement de revendication pour la défense d'une certaine moralité en lien avec les valeurs, la culture et l'identité de l'entreprise, afin de s'assurer que certaines normes de comportement soient prises ou renforcées.

Par exemple, des valeurs comme l'égalité, la fraternité et la solidarité sont de celles que la responsable du point d'accueil veut maintenir dans la culture de l'entreprise, très marquée par

la notion de service public. Dans le cadre des chantiers, il s'agit plutôt de valeurs professionnelles liées à la technique et à la culture progressiste de l'entreprise ferroviaire.

C'est pour agir sur l'évolution de cette valeur ou de cette norme de comportement – la maintenir, l'améliorer ou en créer une nouvelle – que la campagne morale va être menée contre certains comportements jugés contraires à une règle formelle (par exemple, les lois environnementales) ou informelle (par exemple, la solidarité envers les plus démunis).

Si ces deux cas nous ont donné à voir des figures d'entrepreneurs de morale, chacun d'eux va mener sa campagne différemment, avec des objectifs et des moyens qui varient selon le contexte spécifique où s'inscrivent leurs actions et leurs interactions, chaque campagne morale étant différente dans la façon dont elle se déclenche, dont elle est conduite, les étapes qu'elle va suivre, les adversaires et les alliés qu'elle va rencontrer sur sa route.

La campagne menée par la responsable du point d'accueil se met en mouvement sous l'effet d'un double déclencheur : un déclencheur interne à l'organisation avec un changement de logique qui menace une valeur de solidarité historiquement ancrée dans l'identité de l'entreprise ; et un déclencheur externe à l'organisation avec une recrudescence de la pauvreté et des personnes migrantes à prendre en charge dans l'espace public.

Elle prend comme étendard des valeurs traditionnelles du service public qui sont en train de disparaître, avec l'objectif d'essayer de les maintenir dans l'entreprise. Or, si ces valeurs font sens pour les cheminot(e)s des anciennes générations qui ont connu l'apogée du service public, c'est un peu moins le cas pour les jeunes dirigeants qui sont en charge du plan de modernisation des gares du futur.

C'est donc à l'extérieur de l'organisation, que la campagne morale va trouver les soutiens et la légitimité nécessaires pour s'organiser, notamment grâce à des financements et des supports humains et matériels de la part des acteurs du territoire. Par ce maillage territorial, la campagne a pu s'étendre et donner de l'ampleur à la cause des migrants, qui est désormais fortement médiatisée au niveau local et intégrée aux agendas politiques.

Cette mise à l'agenda public par l'intermédiaire du territoire a permis à la campagne d'atteindre son but initial, à savoir de préserver le point d'accueil au sein de la gare, et dans une moindre mesure, un héritage des valeurs du service public au sein de l'organisation.

La campagne morale du spécialiste des passes-à-poissons est toute autre.

La nature étant silencieuse, elle se déroule plus discrètement et quasiment à huis-clos, une affaire de techniciens dans le monde très fermé de l'ingénierie.

Cette campagne va se déclencher lorsque la technique montre certaines limites pour réussir à respecter les milieux naturels dans le déroulement des projets ferroviaires, et que la biodiversité s'en trouve sévèrement impactée par certains chantiers, notamment en rivière.

Contrairement à la campagne menée en gare pour la solidarité, celle-ci repose sur des valeurs qui sont encore très présentes dans la culture de l'entreprise : une logique technicienne et progressiste, ainsi que le devoir d'exemplarité qui incombe à l'entreprise publique, sa présence et son rôle dans le développement des territoires.

Ici ce sont des arguments ayant trait au respect des nouvelles exigences environnementales, et à la crainte des sanctions qui y sont attachées, ainsi qu'à la réputation et l'image de l'entreprise ferroviaire auprès des parties prenantes externes.

Le caractère formel et coercitif de cette base morale va donner une certaine légitimité à la campagne en interne pour convaincre les techniciens de changer leurs pratiques, car c'est surtout à l'intérieur des murs de l'organisation que la campagne vise à s'étendre, et à rallier des acteurs à sa cause,

Avec les « passes-à-poissons » comme étendard, la campagne morale démontre que la technicité peut être mise au service de la protection de l'environnement, et donner une image positive de l'entreprise ferroviaire et sa capacité d'innovation.

Les campagnes morales peuvent donc générer un processus créateur (créer quelque chose de nouveau) ou innovateur (faire quelque chose différemment) dans l'idée d'apporter du bien-être aux autres, et un bénéfice pour la société.

L'exemple des passes-à-poissons peut illustrer cette dimension créatrice en tant que pratique industrielle innovante en faveur de la protection de la biodiversité.

Cela peut aussi se dire de toutes les initiatives en matière d'économie circulaire qui visent à changer les pratiques de l'entreprise, afin de consommer les ressources autrement, de façon plus responsable.

Mais les initiatives individuelles et collectives menées dans le cadre de l'économie circulaire semblent plutôt répondre à d'autres valeurs que celles qui sont traditionnellement attachées à la culture de l'entreprise ferroviaire, et qui se sont fait leur place plus récemment, dans les mêmes temporalités et les mêmes dynamiques que les mutations de l'organisation publique.

L'économie circulaire est un modèle qui recoupe aussi bien des règles formelles (lois et directives sur les déchets ou la transition écologique) et des règles informelles (écocitoyenneté, comportements individuels et collectifs) visant à responsabiliser les pratiques du quotidien.

D'ailleurs, contrairement aux campagnes menées pour la pauvreté et la biodiversité, celles qui concernent l'économie circulaire intègrent des enjeux économiques, voire lucratifs, qui ont longtemps été absents de la culture de l'entreprise ferroviaire, mais qui tendent à prendre de plus en plus d'importance dans un contexte de mise en concurrence.

D'ailleurs les dynamiques pour « prêcher la bonne parole » et les bonnes pratiques dans l'entreprise sont plus souvent collectives, et si l'objectif est aussi de convaincre le plus grand nombre des avantages de ce nouveau modèle, elles ne sont pas dirigées vers un changement de l'organisation puisque celle-ci a déjà intégré ces enjeux dans sa stratégie.

C'est justement parce que ces initiatives sont en adhérence avec les orientations que souhaite prendre l'entreprise, et que les problématiques d'économie circulaire sont déjà à l'agenda organisationnel, qu'il n'y a pas ou plus besoin de mener des campagnes morales sur ces sujets. Elles ont sans doute été déjà menées par ces « ambassadeurs du tri » dont on retrouve la trace dans différents endroits de l'organisation, à une époque où l'économie circulaire n'était pas encore intégrée à la stratégie de l'entreprise.

Il y a plutôt derrière les initiatives actuelles, une prise de conscience collective et une volonté individuelle de contribuer à un changement de paradigme qui a été décrété au niveau organisationnel. Cette connivence entre la morale de l'organisation et celle de ses membres, va faciliter la diffusion de ces enjeux de RSE.

#### *4.3. Des effets différenciés sur la diffusion de la RSE et les interactions micro macro.*

Ces initiatives individuelles et collectives lancées sur différents enjeux de RSE, dans différents contextes organisationnels, vont avoir des effets différenciés sur la trajectoire de la diffusion de la RSE au sein de l'organisation. Elles prennent parfois la forme de campagnes morales parce que les valeurs qu'elles défendent ne sont pas ou plus assimilées, ou parce que les problématiques locales qui les font émerger ne sont pas connues ou prises en compte par l'entreprise. La campagne morale donne l'alerte sur un problème qui se pose à l'entreprise, et sur la moralité qu'elle doit avoir pour réussir à traiter ce problème ; elle se base sur une moralité individuelle, contextualisée, qu'elle va tenter d'imposer, d'une façon ou d'une autre, à l'organisation, ce qui nécessite de réussir à passer le « plafond de verre ».

Ce qui spécifie nos trois cas d'étude, au-delà des différentes problématiques de RSE qu'ils donnent à voir en contexte, c'est la façon dont celles-ci vont être appréhendées par les acteurs

de l'entreprise, et comment ils vont tenter d'influencer la manière dont l'organisation va traiter ces sujets, ce qui va donner lieu à différentes trajectoires de diffusion de la RSE.

Certaines campagnes morales vont réussir à prendre de l'ampleur à l'intérieur de l'organisation et à s'étendre jusqu'à traverser le plafond de verre.

C'est notamment le cas de la campagne morale des passes-à-poissons, qui a permis de diffuser cette nouvelle pratique environnementale de façon horizontale, à d'autres chantiers, mais aussi de façon verticale et ascendante, en remontant au niveau stratégique de l'entreprise pour être valorisée comme une innovation de RSE.

Si le plafond de verre a pu être franchi, c'est parce que cette campagne a été menée par une figure d'entrepreneur de morale ayant le profil de l'ingénieur créatif, qui est fortement valorisé par l'entreprise ferroviaire. Elle vient faire écho à une logique technicienne encore fortement ancrée dans la culture de l'organisation, car elle lui permet de revendiquer une image d'entreprise innovante dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Cette campagne morale a aussi permis de répondre à une situation locale d'urgence sur le plan écologique en préservant des milieux protégés par la loi, et permettant d'éviter des sanctions pénale et administratives qui auraient pu ternir la réputation de la SNCF auprès des partenaires, et son image d'entreprise respectueuse des territoires.

A l'inverse, la campagne morale au nom de la solidarité en gare, ne parvient pas à s'étendre dans l'organisation et à passer le plafond de verre.

Elle est portée par une figure d'entrepreneuriat de morale qui appartient aux anciennes générations de cheminot(e)s, incarnant cette ancienne époque des « seigneurs du rail », où l'entreprise avait un rôle social très prégnant dans la société.

La campagne revendique d'anciennes valeurs propres à la culture de service public (solidarité, intérêt général) qui ont tendance à s'estomper sous le jeu des transformations de l'entreprise ferroviaire, abandonnant peu à peu son statut public, pour devenir une entreprise à capitaux. Alors que s'instaure une vision plus lucrative de l'activité dans les gares, la campagne morale autour du point d'accueil est menée à l'encontre de la logique dominante de l'entreprise, ce qui peut expliquer qu'elle reste sous le plafond de verre, à un niveau très localisé, dans cette gare en particulier.

Toutefois, à défaut de réussir à s'étendre de façon verticale jusqu'aux niveaux stratégiques de l'organisation, cette campagne va générer d'autres interactions sous le plafond de verre, et notamment avec les acteurs locaux, ce qui va contribuer à sa diffusion au sein du territoire.

Le caractère d'urgence de la crise migratoire qui impacte fortement la gare et qui a déclenché la campagne morale autour du point d'accueil, a trouvé un écho favorable auprès des acteurs du territoire qui se trouvent eux aussi impactés par ces phénomènes. En donnant l'alerte sur l'ampleur de cette crise, et sur la nécessité de coopérer localement pour apporter des réponses adaptées, un maillage territorial s'est créé avec les élus locaux, les réseaux associatifs, les acteurs de la cohésion sociale et solidaire, etc. La notoriété du point d'accueil et de sa responsable auprès des acteurs du territoire a participé à mettre cette problématique des migrants à l'agenda des politiques locales.

C'est parce que cette campagne dénonce une problématique sociale qui est devenue une situation d'urgence au niveau local, et qu'elle est soutenue par les acteurs du territoire, qu'elle va finalement réussir à s'imposer indirectement à l'entreprise.

Ainsi, la connexion avec l'organisation ne se fait pas selon une logique verticale *top-down/bottom-up*, elle emprunte une déviation en passant par l'extérieur de l'entreprise, grâce au maillage territorial qui a permis de légitimer cette moralité et de l'imposer à l'entreprise.

Dans le cas de l'économie circulaire, il n'y a pas (ou plus) besoin de campagnes morales, car ces enjeux sont désormais connus, pris en compte et même encouragés par l'entreprise.

Contrairement aux deux autres cas, il ne s'agit pas ici d'une défense par des individus de certaines valeurs morales pour les imposer à l'organisation, puisque celle-ci a tout intérêt à ce que le modèle d'économie circulaire fonctionne et que ses membres jouent le jeu.

En effet, dans un contexte de transformation qui l'oblige à adopter des modèles proches de ceux des entreprises du secteur privé, la dimension économique de l'économie circulaire vient répondre aux enjeux à long terme de l'entreprise ferroviaire.

Par rapport aux deux autres cas, il y a aussi une différence dans la temporalité de l'intégration de ces enjeux par l'organisation, ce qui explique que leur diffusion va suivre des trajectoires différentes.

Dorénavant, les initiatives sont collectives, multiples, elles se déclenchent et sont menées à différents niveaux de l'organisation et permettent une application assez diffuse de ces nouvelles pratiques de RSE.

Le plafond de verre semble avoir disparu, la diffusion se fait aussi bien verticalement dans l'organisation, mais aussi de façon transversale avec des pratiques émergentes qui vont se diffuser pour devenir progressivement de nouvelles normes collectives.

Il est possible d’imaginer que la RSE trouve cette forme de diffusion une fois que les enjeux sont connus et intégrés par l’entreprise, et que des campagnes d’entrepreneuriat de morale peuvent contribuer à cette intégration.

**Tableau 10** - Synthèse comparative des trois cas : une lecture par l’entrepreneuriat de morale.

	 Cas pauvreté (PAS)	 Cas biodiversité (PAP)	 Cas économie circulaire (EC)
Contexte	Local	Local	Global
Problématique	Accroissement des phénomènes migratoires sur la région Grand Est	Montée des enjeux de biodiversité dans les rivières d’Occitanie	Prise de conscience collective et stratégique dans l’entreprise
Temporalité	Récent	Récent	Plus ancien
Caractère d’urgence	Oui	Oui	Non
Positionnement de l’organisation	En retrait sur ces questions	En cours d’intégration à la stratégie	Déjà intégré à la stratégie
Entrepreneuriat de morale	Oui	Oui	Non
Initiateur(s)	Responsable du point d’accueil solidarité	Spécialiste des passes-à-poissons	Plusieurs acteurs de l’entreprise
Dimension	Individuelle	Individuelle	Collective
Base morale	Règles informelles liée à la dimension de mission de service public (altruisme, solidarité)	Règles formelles sur la protection de l’environnement (loi, pénalités, état de l’art)	Règles formelles (loi, décrets, FREC) et informelles (écocitoyenneté)
Objectif	Maintenir ancienne pratique/valeurs de solidarité dans l’entreprise	Insuffler nouvelles valeurs/pratiques environnementales dans l’entreprise	Contribuer aux changements de paradigme et de pratiques de l’entreprise
Moyens & alliances	Alliances et soutiens du territoire	Technique et innovation	Collectif et quotidienneté
Diffusion de la RSE	Localisée et externe	Localisée et <i>bottom up</i>	Distribuée et circulaire
Plafond de verre	Oui (reste en dessous)	Oui, mais passe au-dessus	Non

## Conclusion du Chapitre 7

Chacun des cas étudiés a permis de révéler des acteurs en interactions autour de différents enjeux de RSE, et la façon dont ils peuvent influencer le cours ou le sens de sa diffusion dans l'organisation, et en dehors de ses murs.

A travers la question du maintien ou non du point d'accueil en gare de Strasbourg, se cristallise une opposition entre deux visions, qui met en tension une moralité propre à l'entreprise de service public. C'est cette instabilité de la moralité qui va faire émerger un comportement d'entrepreneuriat de morale chez la responsable du point d'accueil de la gare. Les valeurs de solidarité inscrites dans l'histoire et la culture de l'entreprise vont lui servir d'étendard pour mener une campagne morale contre cette la logique capitaliste qui s'immisce dans la culture de l'entreprise publique.

Toutefois, les effets de cette campagne restent très localisés et peinent à impacter l'organisation faute de pouvoir passer au-dessus du plafond de verre. Elle va plutôt s'étendre à l'extérieur de l'entreprise, auprès des acteurs locaux et des institutions en charge de la cohésion sociale sur le territoire, qui vont largement la soutenir sur le plan humain, matériel et politique. C'est la « mise à l'agenda public local » des phénomènes migratoires qui va permettre le maintien du point d'accueil dans la gare, et qui, par un mécanisme détourné, va générer une connexion avec l'organisation, et lui imposer cette moralité.

La préservation de la biodiversité au niveau local est un enjeu de RSE qui n'est pas toujours connu et/ou pris en charge par l'entreprise, mais qui peut favoriser l'émergence d'innovations expérimentées sur le terrain. Le cas des passes-à-poissons nous a donné à voir une campagne morale qui a permis de diffuser ces nouvelles pratiques responsables vers d'autres chantiers, mais aussi, dans une dynamique *bottom-up*, de les hisser jusqu'aux niveaux stratégiques de l'entreprise en passant le plafond de verre.

Le cas de l'économie circulaire a révélé une diffusion « distribuée » d'un enjeu RSE à tous les niveaux de l'organisation, avec des interactions micro-macro dans une relation « donnant-donnant » qui repose sur l'idée de circularité, de mouvement, de boucle entre la direction et les acteurs du terrain. La démarche d'économie circulaire est englobante dans la mesure où elle implique des transformations simultanées à plusieurs échelles, depuis la stratégie globale jusqu'aux comportements individuels au niveau local, ce qui lui permet de fédérer les acteurs de l'entreprise autour d'objectifs et d'intérêts partagés.

L'économie circulaire est un sujet de RSE qui est intégré et porté stratégiquement par l'entreprise, et qui ne nécessite pas (ou plus) de campagnes morales pour attirer son attention sur ces enjeux. Par sa quotidienneté, il est facilement accessible aux acteurs de l'organisation, et fait désormais l'objet de multiples initiatives individuelles et collectives, ce qui peut expliquer que la relation fonctionne de façon synallagmatique entre ces deux niveaux.

## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Notre observation de la construction de la RSE à la SNCF s'est d'abord focalisée sur les acteurs de l'entreprise pris individuellement, dans leur perception et leur engagement, avant de « dézoomer » pour les observer en situation et en interactions avec leur environnement.

Les portraits d'acteurs que nous avons dressés dans le chapitre 6, nous ont révélé des récits d'expérience illustrant presque autant d'expériences individuelles autour de la RSE, qu'il y a de cheminements que cette démarche va emprunter pour se diffuser.

Cela nous a permis d'identifier certains acteurs qui servent de relai pour une diffusion de la RSE que ce soit en interne, parfois de façon localisée, parfois au-delà en passant au-dessus du « plafond de verre » (micro macro), ou à l'extérieur de l'entreprise par l'intermédiaire d'acteurs ou de réseaux externes (politique, professionnel, territorial etc.).

Ces récits nous ont aussi appris que la construction et l'engagement individuel de la RSE sont généralement guidés par les valeurs morales ou éthiques qui animent les acteurs à titre personnel (respect de la réglementation, protection de l'environnement, loyauté des pratiques et des achats, altruisme et solidarité etc.), ce que démontre la prédominance des déterminants moraux et vocationnels résultant de l'analyse du discours des acteurs de l'entreprise.

Cela nous a permis de dire qu'il existe une certaine moralité propre à l'entreprise publique, et encore plus spécifiquement à l'entreprise ferroviaire, qui pourrait trouver une sorte de continuité dans les valeurs éthiques véhiculées par la RSE, ce qui expliquerait pourquoi les cheminot(e)s s'engagent parfois très passionnément dans cette démarche.

Nous nous sommes intéressée à cette « dimension morale » qui semble présente dans la culture de l'organisation (au niveau macro), ainsi que dans les perceptions et les actions de ses membres (au niveau micro), pour analyser comment la relation entre les deux dimensions (organisationnelle et individuelle) de cette moralité, peut parfois donner lieu à des formes inattendues de diffusion de la RSE, sous d'autres formes que celles qui sont « attendues » du modèle de diffusion traditionnellement « descendant » dans l'organisation.

Dans le contexte actuel de transformation et de modernisation de l'entreprise ferroviaire, certaines valeurs identitaires peuvent être mises à mal par des logiques plus proches des entreprises du secteur privé, venant altérer la base morale de l'organisation qui peut alors ne plus s'accorder avec celle de ses membres. Ce désalignement peut faire émerger des comportements d'entrepreneurs de morale, qui sont favorisés dans des contextes

organisationnels locaux impactés par des problématiques de RSE n'étant pas encore intégrées ou prises en compte par l'organisation.

A travers l'étude des trois cas présentés dans le chapitre 7 – le « cas biodiversité», le « cas pauvreté » et le « cas économie circulaire » - nous avons pu étudier certains de ces cheminot(e)s engagé(e)s dans la RSE agir et interagir chacun dans des contextes bien particuliers. Nous avons pu déterminer qu'il existait des comportements d'entrepreneuriat de morale, incarnés par différents protagonistes : la responsable du point d'accueil, le spécialiste des passes-à-poissons, et à une autre époque, les ambassadeurs du tri des déchets.

Que ce soit pour défendre une pratique de solidarité en gare, ou pour responsabiliser les pratiques de l'entreprise en matière d'environnement, les initiatives menées par ces individus peuvent prendre des allures de campagnes morales au sens de Becker, sous l'effet desquelles des interactions ou des liens peuvent se créer – ou de disloquer – entre le niveau micro et le niveau macro de l'organisation.

En effet, ces différentes campagnes morales se distinguent par les logiques mobilisées (service public, technique), les moyens utilisés (internes ou externes) ou encore par les effets sur la diffusion de la RSE (passage ou non du plafond de verre, diffusion verticale ou horizontale, localisée ou distribuée, détournée).

---

## QUATRIEME PARTIE

### DISCUSSIONS ET CONCLUSION

---

Cette quatrième et dernière partie de la thèse tient un rôle de synthèse et d'ouverture, l'occasion de revenir sur les questions de recherche, de faire une synthèse de nos résultats et de nos contributions, avant de les discuter dans leurs apports et dans leurs limites.

Nous cherchions dans cette thèse, à étudier les modalités de diffusion de la RSE au sein de l'entreprise SNCF, en replaçant l'individu au cœur de la démarche, dans une approche multi-niveaux adaptée au contexte particulier de cette entreprise publique, ancrée socialement, et marquée par des particularismes culturels et moraux qui structurent sa responsabilité. La question transversale qui a guidé nos réflexions et nos travaux tout au long de la thèse est :

*Comment s'articulent les niveaux micro et macro dans la diffusion de la RSE, au sein d'une entreprise publique ancrée à la société ?*

Pour étudier le niveau « micro » de la RSE, nous sommes allée « sous le plafond de verre » afin d'observer les initiatives individuelles et collectives portées par des cheminot(e)s engagé(e)s dans ces démarches responsables. Les portraits que nous avons dressés de certains d'entre eux révèlent la dimension morale de leur engagement, leur rôle dans la diffusion des enjeux de RSE, et la portée de leurs actions sur l'organisation.

La mise en contexte de certaines de ces initiatives individuelles à travers nos trois cas d'étude, a permis de faire ressortir que ces acteurs s'engagent et agissent différemment sur des enjeux de RSE, selon le contexte dans lequel se situe leur action, mais aussi selon le degré d'implication et de prise en charge par l'entreprise de ces sujets.

Cela a permis de mettre à jour des comportements d'entrepreneurs de morale autour de certaines problématiques récentes (crise des migrants, érosion de la biodiversité) pouvant émerger au niveau local, et dont l'entreprise n'a pas encore connaissance, ou n'a pas encore pris la mesure. Les individus à la tête de ces campagnes morales, vont avoir comme objectif, et parfois comme résultat, d'incruster certaines valeurs ou pratiques les incarnant, dans l'organisation. D'autres initiatives individuelles et collectives menées au sein de l'organisation n'ont pas besoin de cette revendication morale, car les enjeux sont déjà connus, traités et encouragés par l'entreprise, comme dans le cas de l'économie circulaire.

Ces initiatives individuelles participent toutes à la diffusion de la RSE dans l'entreprise, mais celle-ci va suivre différentes trajectoires selon les enjeux concernés, les acteurs en présence, et les contextes organisationnels où elles émergent. Certaines vont réussir à « passer le plafond de verre » pour se connecter à l'organisation, d'autres non.

Nous discutons de ces différents phénomènes, et soulignons le rôle et l'importance des acteurs individuels et de leur propre moralité dans la prise en compte de certaines problématiques de RSE, et leur diffusion dans une entreprise fortement ancrée aux territoires et à la société.

Ce faisant, nous revenons sur les contributions théoriques et managériales d'une approche interactionniste de la diffusion de la RSE au sein de l'organisation, avant d'envisager les perspectives que cela ouvre dans ce domaine de recherche.

## CHAPITRE 8 : La micro-RSE par l'entrepreneuriat de morale : apports et discussions.

Ce dernier chapitre nous donne l'occasion de faire une synthèse des résultats empiriques présentés dans les chapitres précédents (Chapitres 6 et 7), avant de les discuter sur le plan théorique, au regard de notre revue de littérature (Partie 1), et plus particulièrement sur les apports d'une lecture interactionniste de la micro-RSE au sein de l'organisation particulière objet de notre étude. Cela nous rappellera aux travaux de Becker (1960 ; 1963 ; 1982) qui nous ont apporté une approche intéressante de l'individu dans ses interactions sociales, et une grille de lecture micro-macro des phénomènes émergents et des figures individuelles qui ont pu avoir (ou vouloir) un impact sur des systèmes plus vastes.

C'est le cadre théorique de l'entrepreneur de morale que nous avons emprunté à Becker (1963) qui sera donc au cœur de ces discussions, parce qu'il nous a offert une lecture originale de la micro-RSE dans des contextes organisationnels, nous permettant d'apporter des éléments de réponse à nos sous-questions de recherche:

- *Qu'est ce qui favorise l'émergence des comportements d'entrepreneurs de morale en matière de RSE ?*
- *De quelle(s) façon(s) ces différentes formes d'entrepreneuriat de morale vont influencer la trajectoire de la diffusion de la RSE ?*
- *Quelle est l'influence des particularismes de l'entreprise publique sur les contextes et les spécificités de la diffusion de la RSE ?*

Nous reviendrons sur les intérêts de cette approche au regard de notre problématique de recherche : ce qu'elle a apporté au contexte particulier d'une entreprise publique, ancrée socialement et imprégnée de certaines valeurs morales partagées par ses membres, mais également au contexte d'une entreprise en transformation où émergent des formes d'entrepreneuriat de morale pour tenter de rester connecter à ces valeurs, et répondre à des problèmes posés par les territoires ou la société.

Nous discuterons des apports et des dépassements de ce prisme théorique, puis nous prendrons un moment pour exposer les contributions que ce travail de recherche, mené en immersion prolongée dans l'entreprise, a permis d'apporter sur le plan managérial.

## **SECTION 1 : Synthèse des résultats empiriques.**

Notre thèse porte sur l'interaction entre les individus et l'organisation autour des enjeux de RSE et des modalités de leur diffusion.

Les principaux résultats peuvent être synthétisés en trois points essentiels.

Les portraits ont permis de mettre en évidence certains acteurs/liens micro-macro et la connexion entre différentes dimensions de la morale.

L'étude des cas a permis de révéler des comportements d'entrepreneuriat de morale dans des contextes où la moralité individuelle cherche à se reconnecter avec celle de l'entreprise, et a aussi mis en lumière différentes trajectoires et différents mécanismes d'interaction micro-macro dans la diffusion à la RSE.

### *1.1 Les (dé)connexions entre différentes dimensions de la morale.*

Les portraits de cheminot(e)s ont été dressés à partir des récits d'expérience d'acteurs choisis pour leur connaissance, leur engagement ou leur implication sur des sujets de RSE au sein de l'entreprise. En substance, ils ont permis d'extraire deux résultats principaux : d'une part, une « dimension morale » très présente chez ces acteurs, qui fait écho aux particularismes moraux de l'organisation, et d'autre part, le rôle que certains d'entre eux vont jouer pour maintenir ou rétablir une connexion entre ces deux dimensions de la morale.

La dimension morale individuelle de la RSE se traduit par la prédominance des déterminants moraux et vocationnels dans le discours des acteurs de l'entreprise engagés dans la démarche. Ce sont des valeurs morales ou éthiques qui les animent à titre personnel - respect de la réglementation, protection de l'environnement, loyauté des pratiques et des achats, altruisme et solidarité etc. - et qui les poussent non seulement à se comporter de façon responsable, mais aussi à inciter les autres autour d'eux à se comporter de la sorte.

Parmi les motivations régulièrement invoquées par ces acteurs engagés, figure la volonté de rendre l'entreprise meilleure dans ses pratiques, et plus vertueuse dans l'image qu'elle va renvoyer à l'extérieur.

Cette dimension morale individuelle vient faire écho à une dimension morale organisationnelle dans une entreprise fortement imprégnée, de par son statut et son histoire, de valeurs attachées au service public (sens du bien public, de l'engagement, de l'exemplarité, du

service aux autres, etc.). Cette « connexion » avec une moralité propre à l'organisation se ressent à travers certains déterminants relationnels de la RSE dans le discours des cheminot(e)s, comme la fierté d'appartenance ou l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Ces deux dimensions de la morale sont plus ou moins connectées selon les enjeux de RSE, ce qui va donner lieu à différentes réactions de la part des acteurs de l'entreprise.

Les récits d'expérience livrés par ces acteurs engagés mettent en relief leurs propres valeurs morales, mais aussi les initiatives qu'ils vont entreprendre au nom de ces valeurs, et comment ils vont les orienter par rapport à la moralité de l'organisation.

Il semble y avoir chez eux une forte volonté de faire coïncider leurs propres valeurs morales avec celle de l'organisation, en les recherchant dans leur métier, dans leur entourage et dans leur quotidien au sein de l'entreprise.

Certains de ces acteurs que nous avons qualifié d'intermédiaires ou de « médians » (voir Chapitre 7, section 2, synthèse conclusive p. 294) vont se positionner en relai dans la diffusion de la RSE, souvent de façon localisée auprès des agents et des équipes, parfois en passant au-dessus du « plafond de verre » permettant d'avoir un impact sur l'organisation, ou bien encore vers l'extérieur par leurs interactions avec des acteurs et des réseaux externes (politique, professionnel, territorial etc.).

Ainsi, selon la connexion plus ou moins forte entre la morale des individus et celle de l'organisation, les initiatives individuelles en matière de RSE vont prendre différentes formes, mobiliser différents moyens ou arguments, et avoir des effets différenciés selon les contextes, et les enjeux concernés.

Cela nous permet d'apporter des éléments de réponse à notre première sous question de recherche, à savoir que la déconnexion entre la morale de l'entreprise et celle de ses acteurs va pouvoir favoriser l'émergence de formes d'entrepreneuriat de morale dans l'organisation.

### *1.2. La recherche d'interaction micro-macro par l'entrepreneuriat de morale.*

Dans certains cas, une déconnexion entre la dimension morale des individus et la dimension morale de l'organisation, va donner lieu à des comportements d'entrepreneuriat de morale au sein de l'entreprise. Cette notion empruntée à Becker (1963) nous a offert un cadre d'analyse des interactions qui sont recherchées par l'individu avec l'organisation pour rétablir une connexion entre ces deux dimensions morales.

Alors que l'entreprise publique subit de fortes mutations pour laisser la place à de nouvelles logiques issues du secteur privé, certaines valeurs traditionnellement ancrées dans sa culture peuvent être écartées, venant altérer la dimension morale de l'organisation, et créer une déconnexion avec la dimension morale de ses membres. Cette déconnexion peut priver les salariés de repères culturels et identitaires qui contribuent à donner du sens à leur rôle dans l'organisation et dans la société. C'est pourquoi certains d'entre eux vont s'engager dans des campagnes que nous avons qualifiées de morales, parce que, à l'instar des croisades morales de Becker, elles ont pour objectif d'imposer une certaine moralité à l'entreprise.

Deux des cas d'étude de la thèse ont mis en lumière des figures d'entrepreneurs de morale, qui se caractérisent par une capacité à être moteur pour mener des campagnes visant à défendre une conviction ou une cause éthique à laquelle ils croient, et à essayer de l'insuffler dans l'organisation. Ces campagnes morales se déclenchent dans des contextes organisationnels locaux impactés par des problématiques de RSE qui ne sont pas encore intégrées ou prises en compte par l'organisation.

Dans le « cas pauvreté », cette campagne est menée par une salariée engagée sur les questions sociales, qui va défendre les valeurs d'altruisme et de solidarité attachées à la notion de service public, dans un contexte local fortement touché par la « crise des migrants ».

Dans le « cas biodiversité », c'est un salarié engagé pour la protection de l'environnement qui va mener une campagne pour responsabiliser des pratiques industrielles venant causer des dommages irréversibles aux milieux naturels, et tout particulièrement dans les rivières.

Que ce soit pour défendre une pratique de solidarité en gare, ou pour garantir le respect de la biodiversité sur les chantiers, ces initiatives individuelles qui prennent des allures de campagnes morales, ont pour objectif d'alerter l'entreprise sur certains enjeux de RSE dont elle n'a pas connaissance, et de lui insuffler une ligne de conduite pour la gestion de ces enjeux. Ces campagnes morales se différencient par les logiques, les moyens ou les alliances qu'elles vont mobiliser, et elles ne vont pas avoir les mêmes effets sur la diffusion de la RSE, et sur les interactions qu'elles vont amener à créer – ou disloquer – avec l'organisation.

En contraste, le « cas économie circulaire » nous a montré que ce type de campagnes morales ne semble pas (ou plus) nécessaires quand l'enjeu de RSE est connu et intégré par l'entreprise, et que la moralité de l'organisation est plus « alignée » avec celle de ses membres.

### *1.3. Différents mécanismes micro-macro à l'œuvre dans la diffusion de la RSE.*

Les cas d'étude nous ont permis d'identifier des formes originales de diffusion de la RSE, pouvant suivre différentes trajectoires, selon les contextes et selon les enjeux organisationnels. Ils ont mis en évidence différents mécanismes micro-macro dans la diffusion à la RSE, sous l'influence de certaines initiatives individuelles et collectives, qui démontrent une capacité à influencer la responsabilité de l'entreprise.

Cela nous a permis de venir éclairer notre deuxième sous-question de recherche sur les différentes trajectoires que la diffusion de la RSE va prendre sous l'influence de ces entrepreneuriats de morale qui émergent au sein de l'organisation.

Les cas mettant en scène des entrepreneurs de morale mettent en lumière différents mécanismes pour essayer de faire le lien avec l'organisation. Il peut s'agir de réseaux ou d'alliances qui vont octroyer aux campagnes morales une légitimité ou un soutien indirect par capillarité, et leur permettre de s'imposer dans l'organisation. Les campagnes morale vont parfois permettre une mise à l'agenda – celui de l'organisation pour le « cas biodiversité », celui du territoire pour le « cas pauvreté » - de certains enjeux de RSE présentant une forme d'urgence (humanitaire ou écologique).

Et il semble que plus grande est la déconnexion morale, plus ces mécanismes vont être mobilisés par les individus pour faire le lien avec l'organisation, et moins cette interaction va se faire selon une trajectoire *top-down/bottom-up*.

Dans le « cas biodiversité », l'acteur individuel mobilise une logique technicienne très présente dans la culture de l'entreprise ferroviaire, ce qui va permettre à sa campagne de s'étendre selon une trajectoire *bottom-up*, jusqu'à traverser le plafond de verre, en remontant au niveau organisationnel, où elle est mise à l'agenda en tant qu'innovation de RSE.

A l'inverse, dans le « cas pauvreté », la campagne morale ne parvient pas à s'étendre dans l'organisation et à passer le plafond de verre. Elle est menée à l'encontre d'une logique commerciale initiée par l'entreprise, au nom de valeurs attachées à la mission de service public, dont elle essaie de se délester pour se moderniser et se rapprocher du secteur privé. C'est en mobilisant des réseaux et des alliances externes, que cette campagne va réussir à prendre de l'ampleur et à s'imposer indirectement à l'entreprise. La connexion avec l'organisation emprunte alors une déviation, en passant par une mise à l'agenda du territoire qui est touché par les phénomènes migratoires dont il est question.

Dans le « cas économie circulaire », il y a une forte adhérence entre la moralité de l'organisation et celle de ses membres autour de ces enjeux qui sont désormais connus, pris en compte et même encouragés par l'entreprise, et il n'y a pas (ou plus) besoin de campagnes morales. Sans ressentir le plafond de verre, la diffusion semble distribuée, avec des interactions micro-macro descendantes, mais aussi des pratiques émergentes qui vont se répandre pour devenir progressivement les nouvelles normes collectives.

Ces cas d'étude nous ont donné des exemples de trajectoires différentes empruntées par la RSE pour se diffuser dans l'organisation, et du rôle qu'ont pu avoir certaines campagnes morales dans les modalités et la portée de cette diffusion.

Ils ont été construits de façon encadrée dans les contextes particuliers de l'entreprise publique ancrée aux territoires et à la société, ce qui nous a permis de comprendre l'influence de ces particularismes dans les spécificités de la diffusion de la RSE au sein de cette organisation, et ainsi d'apporter des réponses à notre dernière sous-question de recherche.

## **SECTION 2 : Discussions théoriques.**

A l'origine de ces résultats, une question principale venait structurer notre recherche, interrogeant les interactions micro-macro pouvant se former (ou non) au cours des différentes trajectoires empruntées par la diffusion de la RSE dans l'entreprise SNCF.

Notre thèse s'est intéressée aux interactions entre les individus – tous les individus – et l'organisation autour des enjeux de RSE.

Cela nous amène à proposer des contributions et des pistes de discussions sur trois blocs théoriques qui ont été exposés dans les trois chapitres de notre revue de littérature : le champ de recherche « micro-RSE » (chapitre 2), le cadre théorique de l'entrepreneur de morale (chapitre 3) et la contextualisation de la RSE dans une entreprise publique (chapitre 1).

### ***2.1. L'individu au cœur de la démarche RSE : les apports au champ de la micro-RSE.***

Notre recherche a permis d'éviter deux angles morts qui pénalisent selon nous le jeune champ de recherche sur la micro-RSE : s'intéresser à des acteurs autres que les dirigeants, et les étudier dans des dynamiques organisationnelles autres que « descendantes ».

Alors que la littérature en RSE a tendance à mettre l'accent sur le niveau *corporate*, avec une lecture très *top-down* des dynamiques organisationnelles, notre recherche a privilégié une approche de ces phénomènes par le niveau individuel, pour montrer le rôle déterminant que peuvent avoir les individus dans le déroulement de cette démarche au sein de l'organisation. Cela inclut tous les individus pouvant être impliqués dans les initiatives de RSE, et pas uniquement les gestionnaires ou les dirigeants, réfutant cette vision de l'entreprise où c'est le « *businessman* » qui détient la plus grande marge de manœuvre sur les actions socialement responsables (ou irresponsables), laissant les autres acteurs ou entités graviter en périphérie.

Cela nous a permis d'éviter l'écueil d'une « déconnexion » avec les acteurs de l'organisation, qui se retrouve parfois sur le plan méthodologique et empirique de certains travaux menés « hors sol », avec des outils et des acteurs du niveau organisationnel (pour exemple les travaux de Glavas et Kelley, 2014 ou encore ceux de Caligiuri et al., 2013).

Alors que beaucoup d'études s'intéressent essentiellement aux dirigeants en tant que preneurs des décisions en matière de RSE (Hahn et al., 2015), nous avons « descendu » ce curseur généralement placé au niveau du *top management*, afin de nous intéresser, non pas à la façon dont la RSE est décidée, mais comment elle est concrètement vécue et traduite par les salariés. En sortant ces acteurs de la « boîte noire organisationnelle » (Acquier et al., 2010), nous contribuons à ce mouvement de la recherche en micro-RSE qui consiste à envisager d'autres facteurs dans la mise en œuvre de la RSE – et notamment des facteurs individuels qui n'ont pas beaucoup attiré l'attention de la recherche jusqu'à présent.

En menant notre recherche depuis l'intérieur de l'organisation afin de développer la compréhension du rôle et de l'influence des individus en matière de RSE, nous répondons à l'appel d'Aguinis et Glavas (2012) qui insistent sur l'importance d'adopter un angle d'analyse de ces phénomènes au niveau micro, et pas seulement au niveau macro.

En supposant que tous les acteurs de l'entreprise ont un rôle à jouer dans ces phénomènes de RSE, nous contribuons à approfondir les connaissances de la micro-RSE et de ses effets à l'intérieur de l'organisation, dans une dynamique qui n'est pas uniquement descendante.

En effet, la RSE individuelle semble souvent appréhendée dans une dynamique *top-down* où les acteurs de l'organisation réceptionnent la RSE, avec comme seule marge de manœuvre le fait d'adhérer ou non à cette démarche (Gond et El Akremi, 2018).

Les travaux de Gond et al. (2017) révèlent que la majorité des travaux sur la micro-RSE se concentrent sur l'étude des effets que peut avoir la RSE sur les employés - ce qu'ils appellent les réactions individuelles à la RSE – accordant moins d'attention au rôle actif que ces

derniers peuvent jouer dans la construction et la diffusion de la RSE, et aux phénomènes émergents dont ils peuvent être à l'origine au sein de l'organisation (Farooq et al., 2017).

Nous avons pris le parti de nous intéresser à cette autre dimension où l'individu est plus acteur que récepteur de la RSE, en mettant la lumière sur les initiatives prises par les salariés en la matière, avec l'idée de comprendre ce qui motive leur engagement, ainsi que les forces localisées, parfois discrètes, qui peuvent soutenir leurs actions.

A ce titre, nous avons apporté notre contribution à la typologie des déterminants individuels de la RSE telle qu'elle est proposée par Gond et al. (2017) et ce à double titre : d'une part en analysant finement la nature de ces déterminants dans le contexte particulier d'une entreprise publique ancrée à la société ; d'autre part en démontrant l'influence des déterminants moraux dans la structuration des responsabilités individuelles dans ce type d'organisation.

Cette approche des phénomènes individuels de la RSE nous a permis d'améliorer la compréhension du lien entre l'individu et l'organisation, dans une dynamique *bottom-up* où ce sont les valeurs partagées et les actions initiées au niveau individuel qui vont avoir des effets dans/sur l'entreprise, et induire des transformations au niveau organisationnel.

## *2.2. De l'individu à l'organisation : d'autres trajectoires dans la diffusion de la RSE.*

C'est pour étudier les interactions entre les individus et l'organisation que nous avons ancré notre recherche dans le champ de la micro-RSE.

Nous répondons ici à l'appel de certains auteurs comme Aguilera et al. (2007), qui ont souligné l'importance de prendre en compte les dimensions multi-acteurs et multi-niveaux de l'organisation, pour mieux comprendre comment leurs interactions peuvent faciliter mais aussi obstruer les efforts mobilisés par l'entreprise dans la démarche de RSE.

Cela permet de dépasser les discussions sur le clivage micro-macro qui marque encore la littérature en RSE, et de contribuer à l'enjeu théorique toujours d'actualité visant à réunir les champs micro et macro au sein de ce domaine de recherche (Lee, 2008).

Nous rejoignons ainsi les nombreux auteurs qui pensent que les approches en micro-RSE peuvent ouvrir de nouvelles voies de recherche pour mener des études de la RSE mettant en synergie plusieurs niveaux dans l'analyse, et favoriser le développement des analyses multi-niveaux (Aguilera et al, 2007 ; Lindgreen & Swaen, 2010 ; Aguinis et Glavas, 2012 ; Margolis & Walsh, 2001; Waddock, Bodwell, & Graves, 2002).

Dans la lignée de Aguilera et al. (2007), nous avons voulu étudier les interactions entre les niveaux micro et macro de l'organisation, et montrer comment elles peuvent faciliter ou obstruer la diffusion de la RSE, en mettant en lumière le rôle de certains acteurs individuels dans le déroulement de cette démarche.

Nous répondons plus spécifiquement à l'appel d'auteurs comme Glavas (2016), Aguinis et Glavas (2017) ou encore Gond et al. (2018), qui invitent les chercheurs à saisir ces nouvelles perspectives de recherche pour mieux connecter les acteurs individuels à leur environnement organisationnel, écologique, sociétal etc.

A l'instar de Glavas (2016), nous avons voulu considérer les multiples facettes de ces phénomènes, et plus particulièrement comment des dimensions personnelles interagissent dans les processus organisationnels et sociaux entourant la RSE.

Bien que le champ de recherche en micro-RSE pourrait permettre de créer du lien entre différents niveaux d'analyse (Jones et al., 2017), il nous a semblé que les travaux menés dans ce domaine ne rendent pas toujours compte des relations avec d'autres niveaux.

Il existe bien des approches multiniveaux qui ont permis d'observer et d'analyser les interactions entre des phénomènes organisationnels et des phénomènes individuels, mais ce lien est généralement étudié sous un angle « descendant », c'est-à-dire comment les premiers influencent les seconds. Les travaux comme les nôtres, qui proposent d'étudier ces interactions micro-macro sous un angle plus « ascendant », existent, mais restent plus rares (Hitt et al., 2007 ; Barden and Mitchell, 2007 ; Savall et Zardet, 2013).

Que ce soit dans l'organisation ou dans la société, il est bien évident que les connexions avec les individus ne se font pas toujours dans le même sens (ascendant/descendant) et selon la même trajectoire (verticale). Parce qu'elle touche à des enjeux transverses qui impliquent de dépasser le traditionnel clivage micro/macro, nous pensons que la RSE doit être appréhendée d'une manière à pouvoir s'intéresser à toutes les interactions qui servent à sa diffusion, en dehors même des logiques verticales *top-down/bottom-up* de l'organisation.

C'est pour cela que nous avons cherché à adopter une approche multi-niveaux un peu différente, prenant pour base le niveau individuel de l'organisation, afin de pouvoir observer les interactions que vont avoir les acteurs de l'entreprise, et comment ces dynamiques individuelles vont influencer la diffusion de la RSE, et plus largement, les dynamiques organisationnelles autour de ces enjeux.

Parce qu'elles portent sur les interactions individuelles pour expliquer un cadre contextuel, et son influence réciproque sur ses composantes, les démarches interactionnistes sont « *des approches multi-niveaux par essence* » (Lecocq, 2002, p.18) qui permettent d'effectuer ce genre de contorsion à partir du niveau individuel, et qui peuvent apporter une compréhension nouvelle des interactions micro-macro générées par la RSE dans l'organisation.

Comme Aguinis et al. (2012), nous pensons que la micro-RSE est un terrain propice à cette approche interactionniste, car elle permet d'étudier l'individu dans le contexte de son action, ainsi que les interactions qu'il va avoir ou créer dans une dimension plus collective des initiatives de RSE.

### *2.3. De la micro-RSE à l'entrepreneuriat de morale, une autre approche des interactions micro-macro dans l'organisation.*

Appliquée à la RSE, la démarche interactionniste nous a permis d'ouvrir une porte vers une meilleure compréhension de cet objet de recherche, et plus particulièrement dans le domaine de la micro-RSE, en apportant des éclairages sur le rôle des acteurs et de leurs interactions dans la diffusion de la démarche responsable de l'entreprise.

Le courant de l'interactionnisme symbolique offre des grilles de lecture pour comprendre le rôle des individus dans des systèmes plus vastes, et nous avons choisi plus spécifiquement celle proposée par Becker (1963) avec la notion d'entrepreneur de morale.

Cette grille de lecture interactionniste permet une approche intéressante de l'individu dans ses interactions sociales, car elle prend en compte le point de vue de l'acteur dans son contexte, pour étudier des phénomènes émergents et des interactions individuelles singulières qui vont avoir (ou vouloir) une action sur des systèmes plus vastes, comme l'incarne bien la figure beckerienne de l'entrepreneur de morale.

Cette approche nous a paru adaptée à l'ancrage micro de notre recherche, car elle offre un cadre approprié pour mener l'analyse au niveau individuel, et comprendre les dynamiques d'influence réciproque entre les acteurs et leur environnement, inextricablement liés dans l'interaction. Elle laisse transparaître une dynamique fondamentalement *bottom-up*, à travers des figures individuelles qui vont chercher à avoir un impact à large échelle, en essayant d'imposer une réorientation des comportements et des mœurs.

La littérature sur l'entrepreneuriat de morale nous a ainsi donné un cadre conceptuel général pour identifier et analyser les liens entre l'engagement de l'individu (niveau micro), et la façon dont se propage la diffusion de la démarche RSE de l'entreprise (niveau macro).

En cela, notre originalité tient au fait que nous mobilisons cette approche de Becker dans un cadre où elle est peu mobilisée, en utilisant son approche des acteurs et de leurs interactions dans un contexte organisationnel, avec l'idée que les individus peuvent influencer un autre « monde », celui de l'entreprise.

Nous faisons ici un apport complémentaire à la recherche de Gond, Acquier et Igalens (2012), qui ont envisagé l'étude de la RSE comme une croisade portée par des entrepreneurs de morale pour analyser empiriquement la diffusion contemporaine des discours et des pratiques, et mettre à jour les dynamiques et les acteurs associés à une mise à l'agenda politique et sociétale de ces sujets. C'est dans le cadre d'une entreprise publique ancrée à la société – et donc aux agendas politiques – que nous répondons à leur appel encourageant les chercheurs en RSE à découvrir « *quelle est la logique d'action de ces entrepreneurs qui sont aujourd'hui les porteurs d'une vision de la responsabilité sociale apparemment plus rationnelle et mieux adaptée aux modes d'action du management* » (p.24).

La grande majorité des travaux s'intéressent à la « mise à l'agenda » comme une première phase du processus politique, selon la définition classique de Charles O. Jones (1970), pour tenter d'analyser les façons dont un problème devient public. C'est notamment le cas des travaux pionniers de Roger Cobb (1972, 1976 et 1994) sur la notion d'*agenda-setting*, de la sociologie constructiviste américaine sur la définition des problèmes sociaux, ou plus récemment des travaux de Garraud (2004) sur les différents types d'émergence.

Ces processus de mise à l'agenda sont souvent pris en charge par la recherche en science politique, comme une variable déterminante qui influence le processus de décision, et explique le contenu de la politique publique dans ce domaine. Notre originalité tient aussi au fait que nous avons étudié des formes de mise à l'agenda dans un contexte organisationnel, et plus particulièrement celui d'une entreprise publique, ancrée aux territoires et à la société.

C'est à travers les différents cas que nous avons construits et étudiés au sein de l'organisation que nous avons pu approfondir la compréhension des logiques d'action de ces entrepreneurs de morale. La spécificité de chaque cas ressort des différences entre les campagnes morales, par les moyens ou les alliés qu'elles mobilisent, et les effets différenciés qu'elles vont avoir sur la diffusion de la RSE. Cela nous a permis de comprendre ce qui favorise l'émergence de

formes d'entrepreneuriat de morale dans l'organisation (sous question 1), et en quoi elles vont pouvoir influencer la diffusion de la RSE (sous question 2).

Dans le « cas pauvreté », l'entrepreneuriat de morale est celui qui se rapproche le plus de la conception de Becker. D'abord par la personnalité militante de la responsable du point d'accueil qui rappelle celle de l'entrepreneur de morale beckerien, un idéaliste « *fervent et vertueux, souvent même imbu de sa vertu* », qui rêve d'un monde meilleur car il perçoit « *un mal comme inconcevable* » qui le « *choque profondément* » (Becker, 1985, p. 171).

Ensuite par le contexte dans lequel elle va mener sa campagne morale, la crise des migrants étant une problématique qui présente les caractéristiques que Becker décèle dans toute croisade, à commencer par le degré d'urgence : « *quand les difficultés rencontrées exigent que des mesures soient prises* » (1985, p. 154).

Le combat revendicatif pour le maintien d'une pratique solidaire au profit de ces migrants est coloré d'une forte teinte « humanitaire », qui est une autre caractéristique des croisades morales telles que les décrit le sociologue américain.

« *De nombreuses croisades morales ont une coloration fortement marquée. Celui qui participe à ces croisades n'a pas seulement le souci d'amener les autres à se conduire « bien », selon son appréciation (...) Il peut aussi estimer que sa réforme empêchera certaines formes d'exploitation de telle personne par telle autre* » (Becker, 1985, p. 172).

Enfin, une autre caractéristique de la croisade que l'on retrouve ici réside dans les méthodes utilisées, qui peuvent parfois paraître inappropriées voire disproportionnées, mais pour l'entrepreneur de morale, la fin justifie les moyens « *anything goes* », peu importe la manière, tout est bon pour rallier d'autres personnes à sa cause, quitte à aller chercher un écho et un soutien à l'extérieur de l'entreprise, auprès des acteurs et des médias locaux.

« *Il faut que le dommage soit découvert et signalé. Il faut que la population ait été persuadée que quelque chose doit être fait à ce sujet (...) il faut que quelqu'un appelle l'attention du public sur les faits, donne l'impulsion indispensable pour mettre les choses en train, et dirige les énergies ainsi mobilisées dans la direction adéquate* » (Becker, 1985, p. 186).

Cette forme d'entrepreneuriat de morale est étroitement liée avec la société, qui a tendance à « déborder » sur un lieu ouvert comme la gare où la croisade émerge, et plus globalement sur l'entreprise SNCF qui est une organisation fortement ancrée socialement.

Par rapport à Becker, c'est la base morale de la croisade qui a changé, ainsi que le contexte et l'échelle dans lesquels se situe l'action, dans un environnement de plus en plus connecté, et de plus en plus mondialisé. Elle a tendance à suivre non pas les logiques de l'entreprise (la

modernisation des gares) mais plutôt celles dictées par la société (le besoin de prise en charge des migrants), et cherche à modifier l'ordre social en envisageant « *de nouvelles institutions comme un moyen de faire avancer les intérêts qu'il valorise grandement et qui sont niés par les logiques existantes* » (Greenwood et Suddaby, 2006, p. 29). Cette campagne morale cristallise ce que Klaus Eder appelle une réaction « *à la modernisation culturelle qui a accentué l'écart entre la moralité et le monde vécu* » (1985, p.888-889).

Si la forme d'entrepreneuriat de morale révélée par le « cas biodiversité » partage certaines de ces caractéristiques, elle se différencie aussi sur quelques points. Le chef de chantier qui l'incarne est tout aussi « fervent et vertueux », il est animé par un sentiment d'injustice face aux dommages causés par l'Homme à la nature, et l'objectif de sa croisade est un changement des mentalités et des pratiques industrielles au sein de l'entreprise.

Mais ici la morale défendue ne relève pas simplement de normes informelles qui se sont construites dans l'organisation, elle repose sur des règles formalisées et institutionnalisées, notamment à travers les lois de protection de l'environnement. Ici l'entrepreneuriat de morale s'inscrit dans une dimension normative, « *Il se préoccupe du contenu des lois* » (Becker, 1985, p. 171), et il cherche à faire respecter ces lois. Cela rappelle d'ailleurs la version originale de l'entrepreneur de morale que Becker développe dans *Outsiders* avec l'exemple de la loi condamnant la *marijuana* aux États-Unis.

Cela semble correspondre à une autre catégorie d'entrepreneurs de morale, ceux qui sont responsables de l'application de la norme, et que Becker distingue de ceux qui sont à l'origine de la norme grâce aux croisades qu'ils vont mener, ce qui s'applique plutôt aux défenseurs de l'ordre moral ancien (comme dans le « cas pauvreté » où il est question de maintenir une pratique et des valeurs de solidarité dans l'entreprise).

Parce que les pratiques d'ingénierie ferroviaire sont fortement réglementées, tant sur le plan réglementaire que sur le plan technique avec des « règles de l'art », cela peut faire penser à une autre figure individuelle de Becker, celle des « francs-tireurs », qui a vu le jour dans ses travaux sur le monde artistique (*Art Worlds*, 1982).

En opposition aux professionnels « intégrés » qui vont agir conformément aux conventions et aux modèles d'action communément admis dans leur profession, les « francs-tireurs » choisissent de ne pas s'y soumettre, et vont innover dans leur activité afin de bousculer les conventions, et tenter d'influencer les autres membres du « monde » pour qu'ils s'adaptent et soutiennent ces nouvelles façons de procéder. Parce qu'il va bousculer les codes et les routines des règles de l'art établies en matière d'ouvrage ferroviaire, notamment à travers

l'innovation des passes-à-poissons, le chef de chantier engagé pour la biodiversité peut faire figure de franc-tireur dans le monde très fermé des techniciens de l'entreprise.

Ces grilles d'analyse interactionnistes offertes par Becker ont l'intérêt de donner une lecture micro-macro de la relation entre l'individu et le « monde » ou le groupe social auquel il appartient. Car ces figures individuelles, que ce soit l'entrepreneur de morale ou le franc-tireur, vont agir comme des perturbateurs de l'ordre établi, qu'il soit social ou organisationnel, en bousculant les espaces, les routines, les hiérarchies et les rapports de pouvoir institués.

Leur objectif n'est pas seulement de changer ponctuellement une pratique ou une perception chez tel ou tel individu, mais de faire de ce changement la nouvelle règle dominante au sein de l'organisation ou du système dans lequel ils évoluent.

Ils sont les précurseurs de modèles alternatifs de pensée et de comportement qui ne reçoivent pas toujours le soutien ou l'acceptation générale, car ils exigent un changement de paradigme inconfortable qui vise non pas à nourrir les intérêts individuels, mais une vision sociale. (Cohen, 2002). Ils vont toujours chercher à avoir un impact à large échelle, dans le sens d'une amélioration du bien-être individuel et social, d'une réorientation des comportements et des mœurs vers l'intérêt général et le bien public (Béchervaise & Benjamin, 2013).

Ces réformateurs sont donc à la recherche d'une interaction micro-macro qu'ils ne vont pas toujours parvenir à trouver, ou qu'ils vont atteindre différemment en n'essayant pas les mêmes défaites, et en n'atteignant pas les mêmes succès.

Cette interaction se fait difficilement dans le « cas pauvreté » car la logique sous-jacente n'est plus dominante dans l'organisation. Les valeurs de solidarité incarnées par le point d'accueil ne sont plus les normes de comportements de référence dans l'entreprise, l'entrepreneur de morale qui les défend est exclu du système, tel l'« *outsider* » de Becker. Le plafond de verre ne parvient pas à être traversé, et l'interaction avec l'organisation va finalement se faire de façon détournée, déviante, en passant par l'extérieur (« *out* »).

Cette interaction se fait plus facilement dans le « cas biodiversité » parce que l'individu sert une logique qui est dominante dans l'organisation, car elle sert son intérêt en termes d'image et d'innovation. L'entrepreneuriat de morale va parvenir à traverser le plafond de verre en interne (« *in* »), pouvant ainsi, en contraste, être qualifié d'« *insider* ».

Si cette interaction micro-macro semble se faire de façon plus fluide et plus diffuse dans le « cas économie circulaire », c'est parce que ces enjeux sont désormais intégrés dans l'organisation, et qu'ils lui permettent de répondre à la fois à des logiques environnementales et économiques, un compromis intéressant pour cette entreprise publique en transformation.

#### *2.4. Les apports et les perspectives d'une lecture par l'entrepreneuriat de morale appliquée à l'organisation.*

Les spécificités de ces formes d'entrepreneuriat de morale au sein l'organisation peuvent servir à questionner l'acception classique de ce concept, et ainsi ouvrir la voie à de nouveaux questionnements, ou tout du moins, des pistes de discussions.

L'application du concept d'entrepreneur de morale au monde de l'entreprise interroge sur la place des valeurs et de la moralité dans ces entités généralement orientées vers le profit, et qui tendent à placer les besoins économiques au-dessus des besoins moraux des individus.

Parce qu'il interroge la place mais aussi l'influence de ces valeurs dans l'organisation, mais aussi pour les acteurs qui la composent, et qui ont le pouvoir discrétionnaire d'agir (ou non) en ce sens, la notion d'entrepreneur de morale est un cadre pertinent pour analyser le degré de connivence entre la moralité de l'organisation et celle de ses membres.

Cela peut permettre de faire le lien avec la dimension éthique dans l'entreprise, qui touche aux fondements et aux formes des jugements de valeur - en termes de bien et de mal, de juste et d'injuste - qui interviennent dans les décisions et les pratiques de gestion (Courrent, 2003).

Mercier (2002) souligne que, par rapport à la morale qui peut être vue comme un consensus autour d'un ensemble de normes s'imposant aux membres d'un même groupe, l'éthique donne une place à l'individu comme étant capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres. Au niveau organisationnel, l'éthique regroupe un ensemble de principes, de croyances, de valeurs et de règles ayant pour objectif d'orienter la conduite des individus. Ainsi, l'éthique permet aux individus d'établir des critères pour déterminer si une action est bonne ou mauvaise, et pour juger des motifs et des conséquences d'un acte, jouant le rôle d'un processus de clarification des raisons et de hiérarchisation des valeurs qui sous-tendent les décisions et animent les comportements individuels. (Bougon, 2003).

Selon Pasquero (2004), la gestion et l'éthique ont toujours été liées, fondant la légitimité du système économique, et donnant naissance à la notion moderne de la responsabilité sociale des entreprises, qui est parfois amalgamée à la notion d'éthique (Salmon, 2003). Cela a ouvert la voie à des recherches sur le poids des valeurs dans la décision des acteurs de l'organisation, faisant émerger des notions comme le « *manager responsable* » (Moquet & Pezet, 2006) ou encore le « *leadership éthique* » (Maak et al. (2016).

Comme dans un jeu de miroir, ces nouvelles figures morales émergent dans l'entreprise en même temps qu'elles émergent dans la société, avec l'apparition de nouveaux enjeux ou de

nouveaux systèmes de valeurs nécessitant de « nouveaux gardiens » (Bournois et Bourion, 2008). Ils font écho à des revendications nouvelles dans la réalité du vécu quotidien des individus: la crainte des centrales atomiques et des accidents qui peuvent s'y produire, des produits toxiques qu'on ajoute aux denrées alimentaires, la découverte des scandales environnementaux et sanitaires, des ravages sur la biodiversité, le paysage naturel etc.

Cela n'est pas sans faire penser aux recherches en sciences humaines et sociales sur l'alerte et les lanceurs d'alerte ou « *whistleblowers* » (Appelbaum, Grewal, Mousseau, 2006 ; Fisher et al, 1999 ; Martens, Kelleher, 2004 ; Miceli, 1985, 1996), ou encore la désobéissance civile (Hayes et Ollitrault, 2014), qui permet à ce nouveau visage de la société civile de s'exprimer et de provoquer des changements dans la sphère politique ou publique.

La littérature contemporaine a révélé des formes « atypiques » d'entrepreneuriat de morale comme par exemple les « *social entrepreneurs* » de Nicholls and Cho (2006), ou l'« *ethical innovator* » de Schumacher and Wasieleski (2013). Ce qui fait dire à certains auteurs comme Antadze & McGowan (2017), que ces nouveaux entrepreneurs de morale sont des acteurs clé des transformations sociales, notamment sur ces questions de responsabilité et de citoyenneté. Si le portrait du « créateur de normes » décrit par Becker s'applique parfaitement aux défenseurs de l'ordre moral ancien, il semble que chaque époque fasse émerger ses propres entrepreneurs de morale, des réformateurs nouveaux qui vont s'appuyer sur de nouvelles lois et/ou de nouveaux moyens pour imposer d'autres valeurs, dans le cadre de nouvelles campagnes visant à lutter contre la discrimination, les inégalités hommes-femmes, les violences raciales, l'accès aux soins, le réchauffement climatique, etc.

Ainsi, le cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale emprunté au courant interactionniste, s'avère particulièrement intéressant pour approfondir l'étude des phénomènes de RSE sous l'angle des valeurs et de la moralité de l'organisation et de ses membres. Ce qui touche à la moralité et aux valeurs relève d'une dimension informelle ou implicite, aussi une approche interactionniste, par le niveau individuel, tenant compte du point de vue et des perceptions des acteurs, semble plus appropriée qu'une approche par le niveau organisationnel.

Becker fait partie de ceux qui se sont toujours attachés à se placer du point de vue des acteurs, et encore plus lorsque ceux-ci étaient considérés comme étant peu visibles, voire en marge (les « déviants ») de la société conventionnelle. En cela, il fournit des grilles de lecture pertinentes pour les recherches s'intéressant aux phénomènes ou aux acteurs non visibles, qui se situent au bas de la pyramide sociale, ce que nous avons utilisé pour étudier la RSE « cachée » sous le plafond de verre de l'organisation.

Cela peut renvoyer aux notions de RSE « explicite » et « implicite » de Matten & Moon (2008) : la RSE explicite s'exprime dans le contenu formalisé par l'entreprise (politiques, programmes, stratégies), là où la RSE implicite s'interprète dans les perceptions et les pratiques, en fonction des attentes légitimes des parties prenantes et de la société.

Cette dimension implicite de la RSE peut d'ailleurs tenir une place assez importante dans certaines entreprises, notamment celle de culture publique. C'est notamment ce que démontre l'étude de Havard & Ingham (2016) au sein du Groupe La Poste, mettant en lumière les écarts potentiels entre l'implicite et l'explicite, entre le pratiqué et le prescrit, dans ce type d'organisation où les valeurs partagées par les salariés influencent énormément les interprétations de la RSE.

Au vu de la place importante des valeurs morales au sein des organisations publiques, qui vont se répercuter dans les perceptions et les actions de ses membres, le cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale se révèle particulièrement adapté pour étudier la RSE dans ce cadre de recherche. Il nous a permis de mener l'analyse au niveau des acteurs de l'entreprise, d'observer dans quelle mesure ils sont guidés par certaines valeurs dans leurs actions, et si ces valeurs donnent une teinte particulière à la démarche de RSE dans cette organisation. Plus globalement, l'interactionnisme offre une vision intéressante pour resituer les engagements et les situations vécues au niveau individuel, dans des contextes organisationnels ou sociaux bien spécifiques, une contextualisation qui pouvait manquer à la littérature en RSE.

### *2.5. Une contextualisation de la RSE dans l'entreprise publique et l'ancrage à la société.*

Les travaux en RSE ne tiennent pas toujours compte des différences contextuelles et culturelles, ni des particularismes des organisations dans lesquelles elle est mise en œuvre.

La démarche interactionniste nous a permis de contribuer à une meilleure compréhension de la RSE dans un contexte organisationnel donné, et plus particulièrement celui de l'entreprise publique en transformation qui a été le cadre et l'objet de notre recherche.

Cette approche nous a permis d'appréhender les phénomènes de RSE en tenant compte de certaines particularités du niveau macro (le lien à l'Etat, au politique, aux territoires, etc.) et au niveau micro (les cheminots, leur statut particulier, leurs valeurs propres), pour étudier les interactions d'interdépendance entre ces deux niveaux.

Bien que le lien entre RSE et service public français soit l'objet de discussions foisonnantes

(Angélique Ngaha, 2012 ; Delpuech, 2013, Gauthier & Meyronin, 2013), il reste encore de nombreuses interrogations sur la manière dont l'entreprise publique se saisit concrètement du concept de RSE, et la façon dont elle la met en œuvre.

Notre étude empirique de la micro-RSE au sein d'une entreprise publique, nous a permis d'apporter des éléments de réponse sur la saisine et la prise en charge par l'organisation de différentes thématiques de RSE, à travers les différentes manières dont elle va se traduire dans les initiatives individuelles et collectives de ses membres.

La RSE, sans être un parfait continuum des valeurs du service public, peut participer à leur maintien dans l'entreprise publique, une sorte de (ré)affirmation de l'engagement sociétal, ainsi que l'ont suggéré des auteurs comme Marais et Reynaud (2008) ou Merlin-Brogniard, (2007). S'il est certain que ces anciennes valeurs vont être de plus en plus mises en tension par les logiques de transformation de ces entreprises, la RSE peut leur offrir un nouveau cadre d'action et de résilience, notamment dans des contextes particuliers marqués par des formes d'urgence, comme nous l'avons révélé à travers le « cas pauvreté », et le maintien du point d'accueil solidarité en gare face à la crise des migrants.

La RSE permet d'aller plus loin que le service public en offrant à l'organisation des nouvelles opportunités d'innovation et de modernisation, au nom de certaines valeurs du bien public, comme l'a illustré le « cas biodiversité », mettant le savoir-faire technique de l'entreprise ferroviaire au service de la protection de l'environnement.

En cela, nous allons dans le sens de Delpuech (2013) pour qui « *les concepts de RSE et de Développement Durable sont sources d'innovations environnementales et sociétales, en prolongeant ou étendant les notions d'intérêt général héritées du Service Public* » (p.1).

Mais surtout, comme l'a suggéré Rousseau (2008), la RSE est un moyen pour l'entreprise publique de se rapprocher des modèles du secteur privé tout en conservant un rôle vertueux dans la société, comme par exemple le modèle de l'économie circulaire, qui semble réussir à concilier ces deux aspects, et à trouver un écho favorable dans l'organisation et auprès de ses membres.

L'entreprise publique objet de notre recherche étant profondément ancrée aux territoires et à la société, il était important de pouvoir étudier ces interactions en tenant compte des contextes sociaux et environnementaux, et les processus décisionnels des acteurs par rapport à ces contextes situés. Cela était d'autant plus intéressant qu'avec ce type d'ancrage, les

interactions des acteurs avec l'entreprise peuvent avoir des répercussions dans les relations de cette dernière avec la société.

Parce qu'elle s'attache à prendre en compte le caractère sociopolitique de la RSE et la diversité des dynamiques interactionnelles entre l'entreprise et la société, notre thèse répond à l'appel de Aguilera et al. (2007) « *Putting the S back in corporate social responsibility* », en admettant que la RSE véhicule non seulement une représentation de l'entreprise, mais aussi, par définition, une représentation de la société, ce « S » de « RSE » qui a été souvent négligé.

De la même manière, cela tente de répondre à certaines critiques adressées par des auteurs comme Gond (2011) déplorant que la recherche en RSE, en négligeant souvent son caractère sociopolitique, n'ait examiné qu'une infime partie de l'ensemble des dynamiques interactionnelles entre l'entreprise et la société. Plus globalement, cela répond au besoin d'apporter tant sur le plan théorique et sur le plan empirique, des approches de la RSE qui permettent de penser plus largement les individus tels qu'ils sont intégrés dans l'entreprise, et l'entreprise telle qu'elle est elle-même ancrée dans la société (Morgeson et al, 2013).

Comme nous l'avons démontré, le lien étroit qui lie l'entreprise publique à la société est un lien éminemment politique, qui s'explique à la fois par l'interdépendance à l'Etat et aux décisions du gouvernement français, mais aussi par son exposition aux médias et sa relation de proximité très forte avec les citoyens. Cette perméabilité avec la sphère politique peut expliquer pourquoi certains enjeux de RSE sont « mis à l'agenda » sous l'influence des interactions entre l'entreprise publique, son environnement et ses salariés.

Beaucoup de travaux s'intéressent à la « mise à l'agenda » pour tenter d'analyser les façons dont un problème devient public et se retrouve inscrit à l'agenda des autorités politiques. Selon Hilgartner et Bosk (1988), les problèmes « *doivent à la fois lutter pour entrer et pour rester sur l'agenda public* » (p. 70), et au sein de ces arènes, certains vont émerger au détriment d'autres. C'est donc principalement la compréhension des processus de sélection des problèmes qui constitue le premier apport des analyses en termes de mise à l'agenda (Hassenteufel 2010). Boussaguet et Jacquot (2009) se sont intéressées à l'articulation entre les mobilisations féministes et la mise à l'agenda de nouveaux problèmes publics, et selon elles « *un problème devient généralement public, sur les scènes publique et médiatique, avant de devenir politique et objet d'action publique, et il est porté pour cela par un certain nombre d'acteurs individuels ou collectifs, médiatiques, associatifs, particuliers ou professionnels, qui se mobilisent et recherchent des soutiens.* » (p 179).

Si les processus de mise sur agenda sont ainsi souvent traités par la littérature théorique et les travaux menés en analyse des politiques publiques, il serait intéressant d'en approfondir l'étude sous l'angle des sciences de gestion, dans le cadre des organisations qui sont particulièrement ancrées à la société et/ou fortement liées à la sphère politique, et qui ont ainsi la capacité de mettre à l'agenda certains enjeux de RSE.

### **SECTION 3 : Apports empiriques et managériaux.**

Sur le plan empirique, les apports de cette thèse concernent les différentes formes d'appropriation et de diffusion de la RSE dans une organisation publique, diversifiée, fortement ancrée aux territoires et à la société. Ces apports permettent d'apporter des contributions sur différents enjeux managériaux : des enjeux comportementaux grâce à l'étude des pratiques de micro-RSE, des enjeux de gouvernance avec la mise en lumière des différentes modalités de sa diffusion, et enfin des enjeux stratégiques pour la gouvernance publique et territoriale de ces problématiques de RSE.

#### ***3.1. La capacité créatrice des salariés, un levier d'écocitoyenneté d'entreprise.***

En se proposant d'observer et d'analyser la micro-RSE à travers les perceptions et les pratiques des acteurs de l'entreprise, ces travaux ont exploré la dimension individuelle de la RSE, et plus précisément celle qui se construit dans des contextes localisés, et qui reste souvent difficilement accessibles/visibles depuis les niveaux stratégiques de l'organisation.

Cette descente « sous le plafond de verre » a permis de (re)donner aux dirigeants une visibilité sur la RSE telle qu'elle est perçue par les acteurs du terrain, et telle qu'elle se concrétise dans les pratiques du quotidien. De plus, cette approche « par le bas de la pyramide » revêt un intérêt dans une entreprise comme la SNCF, qui a plutôt tendance à favoriser des méthodes descendantes pour la prise de décision, et la diffusion des objectifs de RSE.

Les observations empiriques menées dans différents contextes opérationnels, ont permis d'apporter des éléments de réponse sur la traduction des préceptes de RSE au niveau micro des pratiques et des activités. Elles ont permis de révéler que des initiatives responsables émergent à différents endroits de l'organisation, sans que celles-ci soient nécessairement en lien avec les stratégies impulsées depuis les niveaux décisionnels, mais pouvant répondre à

des enjeux locaux dont l'entreprise n'a pas encore connaissance. Cela révèle une forte capacité de réaction et d'adaptation des acteurs de l'entreprise au niveau local, où l'interface avec le territoire et la société est la plus importante.

D'un point de vue culturel, il semble que l'héritage social de la SNCF a engendré un sentiment d'appartenance et une forte identité professionnelle, propice à la naissance de mécanismes d'identification et d'une culture d'entreprise commune autour des principes de RSE. Parce qu'elle est à la fois porteuse de sens pour ceux qui sont attachés aux valeurs du service public, mais aussi un levier d'innovation pour ceux qui s'inscrivent dans la logique de modernisation de l'entreprise ferroviaire, la RSE peut être un élément fédérateur pour la communauté de tous les cheminot(e)s.

A travers des interactions, des réseaux, des collectifs, des groupes de travail, la RSE a donné naissance à une nouvelle communauté cheminote, qui rassemble des acteurs de l'entreprise au-delà de leur dispersion spatiale et de leur diversité de métiers.

Cette « communauté responsable » est transversale, intergénérationnelle et interhiérarchique, ce qui est un formidable atout pour créer une synergie dialectique et collaborative en interne autour de ces enjeux, et de concrétiser une RSE porteuse de sens pour l'ensemble de l'organisation, qui serait le terreau d'une véritable « écocitoyenneté d'entreprise ».

L'entreprise doit pour cela relever un défi d'inclusion, en capitalisant les forces et les capacités de cette communauté responsable, et en (re)donnant un rôle clé aux acteurs dans le déroulement et l'adaptation des démarches de RSE, notamment à l'échelon local.

Un assouplissement du système pyramidal peut amener à repérer et optimiser les réseaux, à libérer et valoriser les initiatives créatrices des acteurs du terrain, et à accroître la capacité de l'entreprise à générer du collectif autour des principes de la RSE.

### *3.2. Les alternatives au modèle top-down : d'autres formes de diffusion de la RSE.*

Le problème initial posé par l'entreprise concernait les difficultés rencontrées dans la diffusion et l'opérationnalisation d'une démarche de RSE déployée selon un schéma *top-down/bottom-up*. Le ressenti qui domine alors dans les niveaux décisionnels et stratégiques, est que les objectifs de RSE ne parviennent que difficilement jusqu'au bout des chaînes de diffusion, quand celle-ci existent, laissant planer le doute sur son application et son effectivité sur le terrain. C'est la complexité des schémas fonctionnels et la contrainte de l'éclatement territorial qui sont principalement mis en cause pour expliquer ces difficultés en termes de

diffusion de la RSE, et de suivi des actions qui peuvent émerger de façon hétéroclite et dispersée dans l'organisation. Cela nous a amenée à nous interroger sur les modalités de la diffusion de la RSE dans les échelons locaux et déconcentrés de l'organisation, le rôle des acteurs et des niveaux managériaux impliqués dans cette diffusion, et les freins pouvant expliquer qu'elle ne parvienne pas jusqu'aux pratiques opérationnelles.

Les observations que nous avons pu mener à différents niveaux de décision et d'application de la RSE, nous ont révélé que la diffusion des stratégies et des objectifs se déroule très rarement dans une logique purement descendante/ascendante.

D'abord, les objectifs de RSE qui sont réceptionnés par les acteurs de terrain font rarement l'objet d'une « remontée » en termes d'application et de valorisation, ce qui explique qu'une grande partie des actions réalisées au niveau local ne soit pas connue des directions. Mais il y a aussi des cas de figure où malgré la volonté du terrain de « faire remonter » les actions, les acteurs n'y parviennent pas faute de réussir à remonter le long des chaînes jusqu'à la direction, et de faire entendre leur voix sur ces sujets.

Dans une organisation aussi diversifiée et complexe que la SNCF, les détours et les imprévus sont nombreux avant d'arriver au bout des chaînes décisionnelles, encore plus sur ces sujets de RSE qui ne sont pas objectivés en tant que tel sur le plan hiérarchique.

Nous avons pu identifier certains acteurs impliqués dans cette diffusion verticalisée, ceux qui se situent à un niveau intermédiaire entre les niveaux stratégiques et les niveaux opérationnels, et qui peuvent servir de relai dans la diffusion et la traduction des objectifs sur le terrain. Ces acteurs intermédiaires ou « médians » ont généralement des profils et des expériences qui leur offrent une bonne connaissance des réalités opérationnelles (généralement parce qu'ils sont passés par ces postes avant d'évoluer vers les niveaux supérieurs), tout en ayant un pied dans les stratégies et un contact avec les dirigeants. Bien qu'ils ne soient pas toujours des experts en matière de RSE, ils représentent des atouts dans la diffusion de ces enjeux, et l'entreprise aurait un intérêt certain à miser sur ce type d'acteur, car leur positionnement leur permet de faire ou renforcer ce lien entre la direction et le terrain.

Notre thèse permet de nuancer l'idée selon laquelle la diffusion descendante de la RSE est inefficace, car nous montrons que d'autres éléments interviennent dans cette diffusion.

Nos observations empiriques de l'application de la RSE dans des contextes locaux, nous ont révélé que celle-ci se diffuse, mais sous d'autres formes que celles qui peuvent être attendues dans le schéma vertical de diffusion mis en place par l'entreprise.

La RSE étant généralement portée ou incarnée par des individus qui sont fortement connectés à leur environnement, elle va pouvoir emprunter différentes trajectoires dans sa diffusion, et notamment à l'extérieur de l'entreprise, ce qui nécessite de prendre en compte le rôle joué par les alliances et les réseaux d'influence tissés localement par les acteurs autour de ces enjeux.

Il y a aussi certainement des éléments de temporalité qui peuvent venir expliquer les différentes formes de diffusion de la RSE dans l'organisation : ainsi des thématiques ou des enjeux de RSE très récents, comme par exemple l'ampleur de la crise des migrants ou encore les enjeux de protection de la biodiversité dans certains milieux fragilisés par l'Homme, nécessitent de se faire connaître et de se faire inscrire à l'agenda (public ou organisationnel) avant d'être pris en charge. Cela nécessite des dynamiques diffusionnelles du local vers le global, du micro vers le macro, qui peuvent se déclencher dans certains cas (comme le « cas pauvreté » et le « cas biodiversité ») grâce à l'action d'entrepreneurs de morale.

D'autres thématiques plus anciennes et mieux intégrées dans la stratégie et dans les pratiques de l'entreprise (comme dans le « cas économie circulaire ») sont déjà mises à l'agenda et n'ont plus besoin de campagnes morales pour se diffuser dans l'organisation.

### *3.3. La conception d'une stratégie de RSE adaptée au contexte de l'entreprise publique.*

Ce travail de recherche a permis d'améliorer la connaissance de la construction de la RSE sous l'angle de l'hétérogénéité spatiale et organisationnelle d'une grande entreprise publique, et de montrer que cette hétérogénéité peut se conjuguer de manière efficiente dans l'approche renouvelée du management d'entreprise faisant une place à la RSE.

Les différents résultats empiriques amènent à se questionner sur le fait de savoir dans quelle mesure l'impulsion donnée par le niveau macro de l'entreprise peut s'épargner de prendre en compte la richesse des capacités d'adaptation et d'innovation des acteurs au niveau micro, alors que ceux-ci assurent l'interface avec les territoires et la société, et qu'ils sont vraisemblablement les mieux placés pour « mettre à l'agenda » les problématiques de RSE qui émergent au niveau local.

Plus globalement, cette thèse offre des perspectives de réflexion sur d'autres formes possibles de fabrication de la stratégie de RSE, discutées et co-construites avec les acteurs de l'entreprise qui portent cette responsabilité aux échelons locaux. Cela offrirait à la démarche

de RSE un caractère évolutif lui permettant une meilleure adaptation aux problématiques pouvant émerger au niveau local, notamment quand celles-ci présentent des formes d'urgence. Elle invite à repenser la démarche de RSE au-delà de sa mise en œuvre et de ses effets en interne, mais également dans les interactions qu'elle va générer avec l'externe, qui peuvent être coopératives et facilitatrices dans la pertinence des réponses que l'entreprise doit apporter sur ces enjeux au niveau local. Cela permet enfin à l'entreprise, de se (re)connecter à son contexte socio-territorial relationnel, et d'être plus en cohérence avec les agendas des politiques locales, et avec les attentes et les logiques des parties prenantes où les principes de RSE sont de plus en plus présents.

Cette réflexion peut servir à faire progresser la connaissance de ce que c'est que « faire de la stratégie » (*strategizing*) en RSE, en tenant compte des contextes spécifiques qui sont ceux d'une entreprise publique comme la SNCF. Elle invite l'entreprise à considérer que la stratégie ne se construit pas au sommet, mais à tous les niveaux de l'organisation et qu'elle résulte de l'articulation entre différentes formes de diffusion de la RSE.

Une telle approche suppose de sortir des clivages entre la stratégie et les pratiques, de se rapprocher des acteurs de l'entreprise, de ce qu'ils perçoivent, font et vivent au quotidien, afin d'intégrer la richesse et les capacités des micro-activités de RSE à la démarche globale.

De cette manière, la stratégie de RSE trouvera certainement un meilleur écho chez les praticiens et les acteurs du terrain, et pourra même les aider dans leurs prises de décisions et leurs actions. Plus globalement, cette nouvelle approche permettra de concevoir une stratégie de RSE plus connectée avec le(s) contexte(s) dans le(s)quel(s) ses intentions et ses actions doivent s'inscrire, et de faire le lien entre macro et micro contextes, en (re)connectant l'individu, l'entreprise et la société.

---

## CONCLUSION GENERALE

---

Près d'un siècle d'évolution a permis à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) de s'imposer dans le monde des affaires, et dans le discours des grandes entreprises qui en ont fait un argument incontournable de leurs communications et de leurs stratégies.

En France, depuis la fin des années 1990, les thématiques de RSE, et plus largement de développement durable (DD) connaissent un essor considérable dans la sphère économique, sociale, et politique (Igalens, Joras, 2002).

Cet écho médiatique pour la RSE n'est pas sans susciter un intérêt tout aussi considérable dans la sphère académique, à en juger par la multiplication des revues et des colloques autour de cette thématique de recherche, et tout particulièrement dans le domaine des sciences de gestion qui semblent lui accorder une très grande attention depuis quelques années.

Le fait qu'elle vienne questionner l'importance des considérations éthiques pour les entreprises, place la RSE au cœur de l'actualité, alors que des réflexions nouvelles émergent dans des contextes de profondes transformations de l'économie et de la société.

Cela explique pourquoi le champ de recherche en RSE se nourrit de multiples sources d'inspiration théoriques et de différentes traditions culturelles, et qu'il a donné naissance à une grande diversité d'approches et de visions des relations entre l'entreprise et la société (Gond et Igalens, 2010).

La vision dominante est celle qui identifie la RSE comme une réponse à une forme de demande sociale à laquelle l'entreprise aurait fini par céder sous des pressions externes (institutions, réglementations, associations et ONG, etc.), un outil de gestion qui permettrait de favoriser l'alignement entre les buts de l'entreprise et ceux de la société.

La RSE peut aussi être vue comme l'encastrement de préoccupations morales dans l'entreprise, afin d'éviter certaines de ses « externalités négatives », un engagement volontaire au nom d'une conscience civique, qui se traduit généralement par l'attachement à des valeurs éthiques dans la culture et le fonctionnement de l'organisation. Ainsi la RSE fait apparaître un double défi pour les entreprises: elles doivent développer des valeurs et des pratiques responsables, et s'investir d'un rôle et d'une utilité envers la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Cooper et Owen, 2007 ; Igalens, 2004 ; Martinet et Reynaud, 2001).

Mais qu'en est-il pour certaines organisations qui sont déjà marquées par des valeurs et un fort ancrage sociétal, comme c'est le cas des grandes entreprises du secteur public ?

Il s'agit notamment des grandes entreprises historiques du service public français (EDF, GDF, La Poste, la SNCF, France Telecom, etc.) qui ont elles aussi adopté les logiques de la RSE dans leurs discours et leurs modes de management, alors même que le concept et les valeurs du bien public et de l'intérêt général viennent déjà structurer leur rapport à la société.

Si cet « engouement » (Rousseau, 2008) des entreprises publiques pour le développement durable et la RSE semble correspondre à ce que certains appellent la « crise » (Bourdon, 2005 ; Rainaud, 1999) ou le « déclin » du service public (Pelletier, 2009 ; Delpuech, 2014), il n'en est pas moins que ces organisations sont actuellement l'objet de profondes mutations qui les obligent à un effort de repositionnement sur le plan structurel, mais aussi culturel et identitaire. Ce travail de thèse s'est intéressé aux particularités qui peuvent caractériser la construction et la diffusion de la démarche RSE dans une de ces grandes entreprises publiques : la SNCF.

Il nous a amenée à retourner sur l'origine de cette grande entreprise publique, les aspects historiques et culturels qui expliquent ses spécificités, son positionnement singulier vis-à-vis de l'Etat et de la société, ainsi que les logiques qui sous-tendent son fonctionnement et sa culture en tant qu'organisation. Il a fallu nous munir d'éléments d'analyse susceptibles de nous éclairer sur ces particularités organisationnelles, aussi bien macro que micro, afin de comprendre les enjeux, les tensions et les logiques d'action suggérés par l'adoption d'une démarche de RSE dans ce type d'organisation.

La revue de littérature (Partie 1) nous a permis de poser un double constat : l'entreprise publique a conservé un lien fort à la société, ainsi que des particularismes culturels et moraux qui structurent sa responsabilité sociale au niveau organisationnel (macro), mais aussi au niveau individuel (micro) ; cela implique d'étudier la diffusion de sa démarche de RSE selon une approche permettant de tenir compte de ces deux niveaux et de leurs interrelations.

Forts de ces éléments, nous avons construit notre travail de thèse autour de la question suivante : *Comment s'articulent les niveaux micro et macro dans la diffusion de la RSE sous l'angle des particularismes culturels et moraux propres aux entreprises publiques ?*

Le cœur de notre questionnement touche à la nature et aux formes des interactions que la diffusion de la RSE va générer entre l'organisation (macro) et ses membres (micro).

C'est un ancrage à la micro-RSE qui a été choisi pour pouvoir mener notre recherche au niveau individuel, et tenir compte des spécificités et du rôle des acteurs de l'entreprise dans le déroulement de la démarche de RSE. Toutefois, pour dépasser le clivage micro-macro qui marque assez fortement le champ de recherche de la RSE, nous nous sommes tournée vers le

courant interactionniste, et lui avons emprunté le cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale comme grille de lecture micro-macro de la diffusion de la RSE au sein de l'organisation.

Nous nous sommes appuyée sur sept portraits de cheminot(e)s et trois cas d'étude construits de façon ancrée ou « encastrée » (*embedded*) au sein de l'organisation.

Nos résultats empiriques (Partie 3) se présentent ainsi en deux temps : d'abord l'analyse des récits qui permettent une étude des perceptions et des comportements des acteurs individuels (au niveau micro), puis celle des différents cas pour étudier les connexions de ces individus avec l'organisation (interactions micro-macro).

Les portraits ont été dressés à partir de récits d'expérience d'acteurs engagés individuellement dans la RSE, ils nous ont révélé la place importante des valeurs morales comme moteur de leurs initiatives, ainsi que différents mécanismes qu'ils emploient pour diffuser ces valeurs/pratiques responsables au sein de l'organisation.

Parce que ces cheminot(e)s engagé(e)s peuvent incarner des figures d'entrepreneuriat de morale, nous avons décidé d'observer certains d'entre eux en situation et en interactions, à travers trois cas encastrés dans des contextes organisationnels différenciés.

Cela traduit bien l'ambition qui a été la nôtre dans ce travail de thèse d'adopter une approche interactionniste des phénomènes de micro-RSE (Partie 2), permettant d'étudier les actions et les interactions des acteurs dans des contextes situés, et de comprendre ce qui leur permet de se connecter à l'organisation à travers différentes trajectoires de diffusion de la RSE.

Nous avons extrait la substance de ces résultats autour de trois points principaux.

Les valeurs morales portées par les individus viennent généralement faire écho aux particularismes moraux présents dans l'organisation, mettant en lumière différentes dimensions de la morale qui peuvent être plus ou moins connectées selon les contextes, les logiques et les enjeux de RSE au cœur de l'action.

Il peut parfois y avoir une forme de déconnexion entre la dimension morale des individus et la dimension morale de l'organisation, qui va donner lieu à des comportements d'entrepreneuriat de morale au sein de l'entreprise. Les différents cas nous ont donné à voir se mettre en mouvement différentes « campagnes morales », dans des contextes où la moralité individuelle cherche à se (re)connecter avec celle de l'entreprise.

Que ce soit pour défendre une pratique de solidarité en gare, ou pour responsabiliser les pratiques de l'entreprise en matière d'environnement, cette quête d'interaction micro-macro suivie par ces campagnes morales va prendre différentes formes, mobiliser différents moyens,

et donner à la RSE différentes trajectoires dans sa diffusion, selon les contextes et les enjeux organisationnels. Certains mécanismes caractéristiques de l'entrepreneuriat de morale (formes d'urgence, alliances, mise à l'agenda) permettent de (re)créer ce lien avec l'organisation, de façon plus ou moins directe (passage ou non du plafond de verre, diffusion verticale ou horizontale, localisée ou distribuée, détournée).

Dans quelles mesures ces formes inattendues de diffusion de la RSE viennent-elles coexister, compléter ou remettre en cause les schémas diffusionnels *top-down/bottom-up* de l'organisation ? Nos travaux ont révélé que certaines problématiques de RSE émergent au niveau local, et que ce sont les acteurs de l'entreprise, qui vont être en première ligne pour les prendre en charge, dans des contextes sociétaux pouvant parfois revêtir des formes d'urgence. L'intention stratégique de la RSE qui se situe au niveau organisationnel va chercher à orienter les enjeux et les comportements au sein de l'entreprise, comme par exemple la thématique de l'économie circulaire ou l'innovation environnementale, mais d'autres enjeux peuvent lui être imposés par la société (lutte contre la pauvreté) ou les territoires (protection de la biodiversité) dans lesquels l'organisation est fortement ancrée. Quand c'est le territoire ou la société qui « déborde » sur l'entreprise, celle-ci peut soit résister (comme pour la crise des migrants dans le « cas pauvreté »), soit intégrer la problématique de RSE qui émerge au niveau local (comme l'innovation des passes-à-poissons dans le « cas biodiversité »).

En s'intéressant aux interactions entre (tous) les individus et l'organisation, notre thèse a permis d'améliorer la compréhension des liens micro-macro qui peuvent être générés à partir du niveau individuel, et ainsi de qualifier la dimension *bottom-up* de la RSE dans laquelle se jouent des actions et des interactions qui peuvent avoir des effets au niveau organisationnel. Les principaux apports théoriques de notre thèse se situent dans le champ de la micro-RSE, enrichi par l'approche interactionniste de l'entrepreneuriat de morale qui a permis une étude *bottom-up* des interactions avec le niveau macro organisationnel, dans des contextes situés.

Parce qu'elle a été menée grâce à une immersion de longue durée dans l'organisation, cette thèse permet aussi d'apporter des contributions sur différents enjeux managériaux : des enjeux comportementaux grâce à l'étude des acteurs et des pratiques de micro-RSE, des enjeux de gouvernance avec la mise en lumière des différentes modalités de diffusion, et enfin des enjeux stratégiques pour une meilleure prise en compte des spécificités des contextes locaux dans une entreprise publique, fortement ancrée aux territoires et à la société.

Mais c'est aussi parce que cette thèse a été menée dans le contexte très spécifique de cette entreprise publique, qu'elle peut présenter certaines limites.

Les données collectées au sein d'une seule et même entreprise, et somme toute une entreprise teintée de fortes particularités du fait de son statut public, posent en effet la question de la pertinence de nos résultats pour d'autres organisations.

Par ailleurs, si la représentativité de la SNCF comme grande entreprise publique ne posait pas vraiment de doute au début des travaux de thèse, les profondes transformations qu'elle a connues ces dernières années, laissent entendre que ce ne sera bientôt plus le cas.

Ce contexte de fortes mutations peut toutefois faire écho, dans une autre mesure, à tous les changements que subissent les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Plus globalement, les problématiques liées à la RSE et les nouveaux défis qu'elles vont poser aux entreprises, sont des tendances de nos sociétés contemporaines qui vont impacter toutes les organisations, quel que soit leur statut.

Toutefois, la SNCF reste un cas spécifique à bien des égards, que ce soit par son ancienneté, ses particularismes moraux et culturels, le statut de ses agents, sa dépendance aux sphères politiques, son fort rayonnement médiatique, ainsi que par son lien étroit aux territoires et à la société. Pour toutes ces raisons, les modalités de diffusion de la RSE qui ressortent de nos travaux, sont étroitement liées au contexte particulier dans lesquels elles ont été étudiées, et prendront certainement des formes très différentes au sein d'autres organisations.

Nos travaux reposent substantiellement sur trois cas d'étude encadrés dans l'organisation, qui n'ont ni les mêmes contextes, ni les mêmes temporalités, et qui ont été construits à différents moments de la thèse, nécessitant des investigations théoriques et des enquêtes empiriques totalement indépendantes.

Pour cela, les résultats liés à chacun de ces cas mériteraient d'être approfondis, ce qui permettrait aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche. Ils pourraient notamment faire l'objet de prolongements à travers la mobilisation d'autres cadres théoriques intéressants à croiser avec celui de l'entrepreneur de morale, comme par exemple celui de la légitimité (Suchman, 1995), de l'innovation ordinaire (Alter, 2000), de l'alerte éthique ou encore de la désobéissance civile (Lochak, 2014), qui peuvent venir apporter d'autres éclairages sur les capacités de changement venant de la base de l'organisation, et contribuer à mieux qualifier cette dimension *bottom-up* que nos différents cas d'étude ont permis d'explorer.

Par ailleurs, il pourrait être utile de vérifier la pertinence des résultats de notre thèse dans d'autres organisations publiques ou du secteur public (des entreprises mais aussi des

collectivités, ou des administrations), ainsi que dans d'autres grandes entreprises, qui sans appartenir au secteur public, partagent certaines de leurs caractéristiques comme par exemple l'éthique ou la présence au territoire.

A ce titre, précisons que même si cet aspect n'était pas central dans notre questionnement, le lien au territoire a eu l'intérêt de révéler des formes originales d'alliances et de coopération autour de certains enjeux locaux de RSE, ce qui justifierait de développer davantage ces aspects territorialisés par exemple à travers les notions d'ancrage (Uzan et al., 2015) ou d'encastrement (Capron et Quairel-Lanoisellée, 2015).

Par ailleurs, nous avons observé des dynamiques de contournement, de déviance voire même de résistance soutenues par le territoire, notamment dans le « cas pauvreté » où l'agenda public local vient se substituer à celui de l'organisation. Cela peut ouvrir des pistes de recherche sur des formes de résistance « créatrice » (Spicer et Böhm, 2007) ou « productive » (Marquis et Lounsbury, 2007 ; Morrill et al., 2003) pour le territoire et la société.

Il serait aussi intéressant de confronter nos résultats avec les littératures qui s'intéressent à de nouvelles pratiques territorialisées de RSE ou de développement durable, et aux enjeux de leur intégration à la gouvernance publique ou privée (Asselineau & Cromarias, 2010 ; Hernandez, 2008, 2012).

Ces horizons semblent aussi pouvoir converger vers une conception politique de la RSE (Dhaouadi 2008) qui renvoie à la participation de l'entreprise aux processus publics de prise de décisions, lui donnant une nouvelle responsabilité dans un monde globalisé, où les États-nations sont en plus en plus en retrait dans la prise en charge et la résolution des défis mondiaux. Dans cette perspective, des voies de recherche semblent s'ouvrir pour compléter la vision portée par la « *political CSR* », en révélant les nouveaux mécanismes mobilisés par les parties prenantes pour faire émerger des voix de contestations audibles par les entreprises (Thibault Daudigeos et al 2014).

Les entreprises contribuent directement à la vie de la cité, mais aussi dans la construction de l'écosystème et du territoire au sein desquels elles agissent, ce qui leur confère un rôle éminemment politique au service du lien social et écologique. Certains imaginent un jour pouvoir substituer à la RSE la notion de « commun » qui permettrait de mettre en place une gouvernance collective étant réellement au service du bien commun (Bommier & Renouard, 2018). Quoiqu'il en soit, ces nouvelles visions de la RSE vont continuer à questionner le rôle de certaines organisations, comme les entreprises publiques, qui sont fortement ancrées aux territoires et à la société.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABBOTT A., 1992, "What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis", in Ragin Charles C. & Becker Howard S. [ed], *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 53-82.
- ABELL P., 2004, "Narrative Explanation: An Alternative to Variable-Centered Explanation?", *Annual Review of Sociology*, vol. 30, pp. 287-310.
- ABERCROMBIE N., HILL S. & TURNER B.S., 2000, Participant Observation. Dans *Dictionary of Sociology* (4th ed.) (p.256). New York : Penguin Books.
- ACKERMAN R. W., 1973, "How companies respond to social demand", *Harvard Business Review*, July-August 1973, p. 88-98.
- ACKERMAN R. W., 1975, *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Massachusetts and London, England, Harvard University Press.
- ACKERMAN R. W., BAUER R. A., 1976, *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemma*, Reston Virginia.
- 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*, 10(2), 5-35
- ACQUIER A. & AGGERI F., 2007, Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.
- ACQUIER A., DAUDIGEOS T. & VALIORGUE B., 2011, Que peut nous apprendre le courant de la Corporate Social Responsiveness sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines ? *Management*, 14, 222-250.
- ACQUIER, A., GOND, J., & Igalens, J., 2012, La RSE: la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Innovation politique*, 617-643.
- AGGERI F. & ACQUIER A., 2005, La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?. In *XIVème Conférence de l'AIMS*.
- AGGERI F., PEZET E., ABRASSART C. & ACQUIER A., 2005, Organiser le développement durable.
- AGUILERA R.V, RUPP D.E., WILLIAMS C.A, GANAPATHI J., 2007, « Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organization », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 3, p. 836-863.
- AGUINIS H., PIERCE C., BOYD B. K., & Short J., 2008, Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 34: 212-213.
- AGUINIS H., PIERCE C. A., BOSCO F. A. & MUSLIN I. S., 2009, First decade of *Organizational Research Methods*: Trends in design, measurement, and data-analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12: 69-112.
- AGUINIS H., 2011, Organizational responsibility: Doing good and doing well. In Zedeck S (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 855–879). Washington, DC: American Psychological Association.
- AGUINIS H., BOYD B. K., PIERCE C. A. & SHORT J. C., 2011, Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains.

- AGUINIS H. & GLAVAS A., 2012, What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- AGUINIS H, GLAVAS A., 2013, What corporate environmental sustainability can do for industrial-organizational psychology. In Huffman AH, Klein SR (Eds.), *Green organizations: Driving change with I-O psychology* (pp. 379–392). New York, NY: Routledge.
- AGUINIS H. & GLAVAS A., 2019, On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- ALBINGER H. S. et FREEMAN S., 2000, Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- ALLARD-POESI F., 2003, Coder les données. Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative, 245-290.
- ALLARD-POESI F. & PERRET V., 2004, La construction collective du problème dans la recherche-action: difficultés, ressorts et enjeux. *Finance contrôle stratégie*, 7(4), 5-36.
- ALLARD-POESI F., 2006, La stratégie comme pratique (s): ce que faire de la stratégie veut dire (No. hal-01495049).
- ALLOUCHE J., HUAULT I. & SCHMIDT G., 2004, Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée?. *XVème Congrès de l'AGRH*, 2390-410.
- ALLOUCHE J., & LAROCHE P., 2005, Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature.
- ALTER N., 1993, « Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence », *Revue française de Sociologie*, Vol. 34, No. 2, p. 175-197.
- ALTER N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- ALTER N., 2002, *Les logiques de l'innovation*, Éditions La Découverte, Paris.
- ANDERSSON L. M. & BATEMAN T. S., 2000, Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Journal*, 43: 548–70.
- ANDRE C. & DELORME R., 1983, *L'État et l'économie. Un essai d'explication de.*
- ANTADZE N. & MCGOWAN K. A., 2017, Moral entrepreneurship: Thinking and acting at the landscape level to foster sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 25, 1-13.
- APPELBAUM S. H, GREWAL K., MOUSSEAU H., 2006, « Whistleblowing : international implications and critical case Incidents », *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Sept. 2006, 10, 1.
- ARNSPERGER C. & BOUR D., 2016, Vers une économie authentiquement circulaire. *Revue de l'OFCE*, (1), 91-125.
- ASTIER P., 1999, *Activité et situation dans le " récit d'expérience"*.
- ATTARCA M. et JACQUOT T., 2005, La représentation de la RSE : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *Extrait de la journée Développement Durable de l'AIMS*, IAE d'Aix en Provence, 11 mai 2005.
- AUPPERLE K.E, CARROLL A.B, HATFIELD J.D., 1985, “An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability”, *Academy of Management Journal*, Vol 28, N°2, pp 446-464.
- AVENIER M.-J., 1985, « Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion », dans *Méthodologies fondamentales en gestion, actes du colloque CNRSFNEGE-ISEOR*, novembre, p. 23-52.

- AVENIER M. J., 2004, L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(3-4), 13-42.
- AYACHE M. & DUMEZ H., 2011, "Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 2, pp. 33-46.
- BANSAL P., 2002, "The Corporate Challenges of Sustainable Development", *Academy of Management Executive*, vol. 16, n° 2.
- BARNETT M., 2007, Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3) : 794-816.
- BARREAU J., 1997, Public-privé: le rôle de la confiance dans la relation d'emploi. *Revue française de gestion*, 115, 121-129.
- BASTIANUTTI J., 2014, Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE. *Revue française de gestion*, (3), 115-132.
- BAUBY P. et CASTEX F., 2010, Europe : une nouvelle chance pour le service public ! Fondation Jean Jaurès, Paris.
- BAUMAN C. W. & SKITKA L. J., 2012, Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- BAUMGARTNER R. J., 2014, Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271.
- BEAUD S. et F. WEBER, 2010, Guide de l'enquête de terrain, Paris : La Découverte (4e édition).
- BEAUJOUAN J. & DANIELLOU F., 2012, Les récits professionnels dans une formation d'ergonomes. *Le travail humain*, 75(4), 353-376.
- BECKER, H.S., 1960, « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, 66 : 32-40.
- BECKER H.S., 1963, *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York, Free Press. Traduction française : *Outsider. Étude sociologique de la déviance*. Paris, Métailié, 1985.
- BECKER H.S., 1967, 'Whose Side Are We On?', *Social Problems* 14(3): 239-47.
- BECKER H.S., 1982, *Art Worlds*. Berkeley, Los Angeles, University of California Press. Traduction française: *Les mondes de l'art*. trad. fr, Paris, Flammarion, 1988.
- BECKER H.S., 2002, *Les Ficelles du métier*, Paris, La Découverte.
- BECKER H.S., 2004, « Quelques idées sur l'interaction », dans BLANC M. & PESSIN A. (dir.), *L'Art du terrain. Mélanges offerts à Howard S. Becker*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 245-265.
- BÉCHERVAISE N. E. & BENJAMIN C. G., 2013, Visionary or criminal: From profit through morality to socially sustainable entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 339-350.
- BERLE A. A., 1931, Corporate powers as powers in trust. *Harvard Law Review*, 44: 1049- 74.
- BEARLE ET MEANS, 1932, *The modern corporation and private property*, Commerce Clearing House, Inc
- BERTAUX D., 1997, 2005, *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*, 2e édition : Armand Colin.

- BERNARD M. C., 2014, Récits de vie et interactionnisme symbolique à la croisée des chemins dans la recherche en éducation. *Actes du Congrès international de la section mexicaine de l'AFIRSE "Épistémologies et méthodologies de recherche en éducation"*.
- BIES R. J., BARTUNEK J. M., FORT T. L. and ZALD M. N., 2007, 'Corporations as social change agents: Individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics'. *Academy of Management Review*, 32, 788-93.
- BLAIS M. & MARTINEAU S., 2006, L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- BOMMIER S. & RENOUEAU C., 2018, *L'entreprise comme commun: au-delà de la RSE*. Éditions Charles Léopold Mayer.
- BORY A. & LOCHARD Y., 2009, La responsabilité sociale des entreprises: un cheval de Troie politique?. *Sociologies pratiques*, (1), 39-50.
- BORZEIX A., COLLARD D., 2001, Entre lieux-mouvement et lieux de vie ; peut-on gérer les gares de banlieue ?. *Le travail, entre l'entreprise et la cité*, Ed. de l'Aube, pp.39-52.
- BOUDAILLE J., 2002, "Gares TGV : l'usage abusif d'un modèle inadapté", *Le Rail*, 91, Paris, pp. 30-33.
- BOUGON B., 2003, Quelle pourrait être l'action éthique pour un entrepreneur et ses collaborateurs?. *Entreprise éthique. Vers une pédagogie de l'éthique: ses fondements, ses outils*, (18), 30-36.
- BOURDON J., 2005, *Quoi de neuf dans la crise?*.
- BOURION C., 2006, Le statut pluriel des acteurs, modélisation des décisions et des actions décrites au sein des récits de vie. *La revue des Sciences de Gestion*, (1), 123-137.
- BOURNOIS F., LIVIAN Y. F. & THOMAS J., 1993, *Les nouvelles perspectives de la recherche. Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- BOURNOIS F. & BOURION C., 2008, Les nouveaux gardiens de l'éthique. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(34), 31-38.
- BOUSSAGUET L., JACQUOT S., 2009, « Mobilisations féministes et mise à l'agenda de nouveaux problèmes publics », *Revue française de science politique*, 2009/2 (Vol. 59), p. 173-181.
- BOUSSARD V., 2011, « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », In *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement* (pp. 93-103). Armand Colin.
- BOUTINET J.-P., 2004, *Vers une société des agendas, une mutation des temporalités*, PUF, Paris.
- BOWEN H., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper
- BRAMMER SJ, PAVELIN S., 2013, Corporate governance and corporate social responsibility. In Wright M, Siegel DS, Keasey K, Filatotchev I (Eds.), *The Oxford handbook of corporate governance* (pp. 719–743). Oxford, UK: Oxford University Press.
- BREWER J., 2000, *Ethnography*. McGraw-Hill Education (UK).
- BROHIER MEUTER J. et D'HUMIERES P., 2011, « L'état des politiques publiques de RSE dans le monde : panorama et tendances de l'incitation publique à la RSE », *Les études de veille de l'IRSE*, n° 2, septembre.
- BROADHEAD R.S., RIST E.C., 1976, « Gatekeepers and the Social Control of Social Research », *Social Problems*, Vol. 23, no. 3 : pp. 325-336

- BULMER M., 1982b, The merits and demerits of covert participant observation. In M. Bulmer (Ed.), *Social research ethics: An examination of the merits of covert participant observation* (pp. 217-251). London: Macmillan.
- BURT R.S., 1983, Corporate philanthropy as a cooptive relation. *Social Forces*, 62, 419–449.
- BURTON B.K., FARH J.L. et HEGARTY W.H., 2000, A Cross-Cultural Comparison of Corporate Social Responsibility Orientation: Hong Kong vs. United States Students, *Teaching Business Ethics*, 4, 2, 151-167.
- BURRELL G., MORGAN G., 1979, *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London, Heinemann.
- BURRICK D., 2010, Une épistémologie du récit de vie. *Recherches qualitatives*, 8, 7-36.
- CALIGIURI P., MENCIN A. & JIANG K., 2013, Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860.
- ÇALIŞKAN K. & CALLON M., 2009, « Economization, part. 1 : Shifting Attention from the Economy Towards Processes of Economization », *Economy and society*, vol. 38, no 3, 369-398.
- CALVEY D., 2000, Getting on the door and staying there: A covert participant observational study of bouncers. In G. Lee-Treweek & S. Linkogle (Eds.), *Danger in the field: Risks and ethics in social research* (pp. 43-60). London: Routledge.
- CALVEY D., 2008, The art and politics of covert research: doing situated ethics' in the field. *Sociology*, 42(5), 905-918.
- CAMPBELL J. L., 2007, Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.
- ASSELINÉAU M. & GRAY R., 2000, Experimenting with assessing corporate social responsibility in France: an exploratory note on an initiative by social economy firms. *European Accounting Review*, 9(1), 99-109.
- CAPRON M. & QUAIREL-LANOIZELEE F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte, Paris.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2016, *La responsabilité sociale d'entreprise*, 1ère édition 2007, Paris, La Découverte.
- CARON F., 2007, Regards sur les cheminots et leurs métiers. *Revue d'histoire des chemins de fer*, (36-37), 7-10.
- CARRINGTON M., ZWICK D. & NEVILLE B., 2019, Activism and abdication on the inside: The effect of everyday practice on corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 973-999.
- CARROLL A.B., 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- CARROLL A. B., 1991, The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Management of Organizational Stakeholders. *Business Review*.—July-August. CARROLL A.B., 1999, Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38, 268–295.
- CARROLL A. B., 2008, A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, 19-46.
- CASTEL R., 1995, Les pièges de l'exclusion. *Lien social et Politiques*, (34), 13-21.
- CHARBONNEAU M. & CARON M. A., 2009, L'engagement de Postes Canada dans la RSE, Vecteur d'hybridation identitaire? *La revue des sciences de gestion*, (5), 79-86.

- CHARREIRE-PETIT S. & SURPLY J., 2008, Du Whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française: Enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise. *M@ n@ gement*, 11(2), 113-135.
- CHATY L., 1999, La "responsabilisation" et le contrat managérial : figures et outils de la performance administrative en Europe. *Politiques et Management Public* 17, 85–103.
- CHENOT B., 1956, *Les Entreprises nationalisées*, Paris, PUF.
- CHEVALLIER J., 2008, *L'État post-moderne* (Vol. 3). Paris: Lgdj.
- CHEVANDIER C., 2002, *Cheminots en grève ou la construction d'une identité, 1848-2001*, Paris, Maisonneuve et Larose.
- CHIAPELLO E. & GITIAUX F., 2009, Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations. *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), 43-53.
- CHRISTENSEN L. J., MACKEY A., and WHETTEN D., 2014, 'Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors'. *The Academy of Management Perspectives*, 28, 164-178.
- CLARK G., & HEBB T., 2004, Why do they care? The market for corporate global responsibility and the role of institutional investors. Working paper, Oxford University School of Geography, Oxford.
- CLOZIER R., 1940, *La Gare du Nord*, Paris, Librairie J.-B. Baillière et fils, p. 15.
- COHEN B., 2006, Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1-14.
- COLLARD D., 2003, Analyser les compétences des médiateurs dans les gares de banlieue. *Travail et emploi*, 94, 37-43.
- COLLIER J. & ESTEBAN R., 2007, Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33.
- COMET C. & FINEZ J., 2010, » Le coeur de l'élite patronale », *Sociologies pratiques*, no 21, 49-66.
- COOPER S. M. & OWEN D. L., 2007, Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- COURRENT J. M., 2003, Ethique et petite entreprise. *Revue française de gestion*, (3), 139-152.
- CRANE A., 2000, Facing the backlash: green marketing and strategic reorientation in the 1990s. *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 277-296.
- CRANE A., MCWILLIAMS A., MATTEN D., MOON J., and SIEGEL D., 2008, 'The CSR Agenda', in A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel (eds.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford University Press)
- CROPANZANO R., BYRNE Z. S., BOBOCEL D. R., & RUPP D. E., 2001, Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164–209.
- CROUCH C., 2006, Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organization Studies*, 27(10): 1533-1551.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- DALTON M., 1959, *Men who manage*. New York : Wiley.
- DAMON J., 1996, La gare des sans-abri. Un miroir de la question sociale. In: *Les Annales de la recherche*

urbaine, N°71, *Gares en mouvements*. pp. 120-126.

DAUDIGEOS T., ACQUIER A. & VALIORGUE B., 2010, Que peut nous apprendre le courant de la Corporate Social Responsiveness sur les démarches de développement durable des entreprises contemporaines.

DAVID A., 2000, La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In David A., Hatchuel A., Laufer R. (eds.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 193-213). Paris, France : FNEGE/Vuibert.

DAVIS K., 1960, Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2: 70–76.

DEGOEY P., 2000, Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in organizational behavior*, 22, 51-102.

DELPUECH C., 2013, La RSE comme source d'innovation dans les entreprises de service public en réseau. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 105-123.

DELPUECH C., 2014, RSE et DD, des mythes de substitution pour les entreprises de Service Public en réseau. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 141-157.

DEMIL B., & LECOCQ X., 2008, (Re) penser le développement des organisations. *Revue française de gestion*, (1), 113-122.

DENORD F., 2007, *Néo-libéralisme version française. Histoire d'une idéologie politique*, Paris, Demopolis .

DENZIN N. K. & LINCOLN Y. S., 2005, *Handbook of qualitative research*, 3.

DESBARATS I., 2013, La RSE à la française, entre incitations et contraintes. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 183-198). Armand Colin.

DESBARATS I., 2018, La RSE « à la française » : où en est-on ? *Droit social* (n°6), p.525.

DE ROECK K., EL AKREMI A. & SWAEN V., 2016, Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification?. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168.

DEVETTER F. X., 2004, Le temps de travail des agents publics: un régime temporel spécifique?. *Politiques et management public*, 22(1), 47-69.

DEVINNEY TM., 2009, Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23, 44–56.

DEVINNEY TM., 2013, Is microfoundational thinking critical to management thought and practice? *Academy of Management Perspectives*, 27, 81–84.

DE YOUNG M., 2007, Moral entrepreneur. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-4.

DHANESH G. S., 2014, CSR as organization–employee relationship management strategy: A case study of socially responsible information technology companies in India. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 130-149.

DHAOUADI I., 2008, La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise: Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée. *Revue de l'organisation responsable*, 3(2), 19-32.

DHAOUADI I., 2019, « La « RSE politique », état de l'art et agenda critique de recherche », *Revue française de gestion*, 2019/2 (N° 279), p. 27-51.

- DIAWARA K. & LAVALLEE S., 2014, La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'espace Ohada: pour une ouverture aux considérations non économiques. *Revue internationale de droit économique*, 28(4), 431-451.
- DIAZ F., 2005, L'observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité, *Champ pénale*.
- DILLON P. S. and FISCHER K., 1992, Environmental Management in Corporations: Methods and Motivations (The Center for Environmental Management, Tufts University, Mass.).
- DJEMAA H. & SLIMANE-KHEROUA H. H., 2015, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise et la bonne gouvernance: Cas des Entreprises Algériennes*.
- DODD Jr, E. M., 1931, For whom are corporate managers trustees. *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.
- DONALDSON T., PRESTON L. E., 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 1, n° 20, p. 65-91.
- DONALDSON L., 2008, Ethics problems and problems with ethics: Toward a pro-management theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 299-311.
- DONDEYNE C., 2014, La RSE dans les organisations publiques, une occasion à ne pas manquer.
- DORTIER J.-F. (Éd.), 2004, *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre : Éditions Sciences humaines.
- DRESSEN M. & MIAS A., 2009, « Analyse comparative de l'ouverture du marché des télécommunications et du ferroviaire en Europe », *XIIes Journées internationales de sociologie du travail*, Nancy, 25-27 Juin.
- 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*, 4(2), 30-44.
- DRUMWRIGHT M. E., 1994, Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion. *Journal of marketing*, 58(3), 1-19.
- DUMEZ H., 2010, « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), pp. 3-15, 2010b.
- DUMEZ H., 2011b, "Qu'est-ce que la recherche qualitative ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 47-58.
- DUMEZ H. 2012, « Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative », *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), pp. 29-33, 2012b.
- DUMEZ H., 2013, *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clé de la démarche compréhensive*, VUIBERT.
- DUMEZ H., 2013, Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le libellio d'AEIGIS*, 9(2), 13-26.
- DUMONT J., SHEN J. et DENG X., 2017, « Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior : The role of psychological green climate and employee green values », *Human Resource Management*, Vol. 56, n° 4, pp. 613-627.
- DUPONT C. & WARNOTTE G., 2007, Pour une utilisation des études de cas dans la compréhension des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 46(2), 141-153.
- EDER K., 1985, The " new social movements": moral crusades, political pressure groups, or social movements?. *Social Research*, 869-890.

- EDMANS A., 2012, The link between job satisfaction and firm value, with implications for of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26, 1–19.
- EISENBEIB S. A. & GIESSNER S. R., 2012, The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations: A question of embeddedness? *Journal of Personnel Psychology*, 11, 7–19
- EL AKREMI A., DHAOUADII. & IGALENS J., 2008, La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. *Finance contrôle stratégie*, 11(3), 65-94.
- EL AKREMI, A., GOND J. P., SWAEN V., DE ROECK K., & IGALENS, J., 2018, How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- EPSTEIN E. M., 2002, “The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future”, *Journal of General Management*, vol. 28, n° 2, p. 1-29.
- ESPUGLAS P., 2002, *Le service public*, 2e Édition, Dalloz, coll. « Connaissance du droit ».
- FAROOQ O., RUPP D. E. & FAROOQ M., 2017, The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- FAYOL H., *L'incapacité industrielle de l'Etat, les P.T.T*, 1921.
- FELDMAN M. S., 2000, Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science* vol 11 n° 6, pages 611-629.
- FELIN T. & FOSS N., 2006, Individuals and organizations: Thoughts on a micro-foundations project for strategic management and organizational analysis. *Research methodology in strategy and management*, 3(6), 253-288.
- FELNER E., 2012, Human rights leaders in conflict situations: A case study of the politics of ‘moral entrepreneurs’. *Journal of Human Rights Practice*, 4, 57–81.
- FIJALKOW Y., 2006, Usagers ou consommateurs ? France Télécom ou la dérégulation du service public, *Presses Universitaires du Mirail*, Toulouse.
- FINEMAN S. and K. CLARKE, 1996, Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response, *Journal of Management Studies* 33(6), 715–731.
- FINEZ J. & COMET C., 2011, « Solidarités patronales et formation des interlocks entre les principaux administrateurs du CAC40 », *Terrains & travaux*, n° 19, 57-76.
- FINEZ J., 2013, Aux origines de la préoccupation marchande à la SNCF (1960-2011). *La nouvelle revue du travail*, (2).
- FISHER J. et al., 1999, *Whistleblowing on the web*, St Louis University.
- FISHMAN P., 2014, Copyright infringement and the separated powers of moral entrepreneurship. *American Criminal Law Review*, 51, 359–401.
- FITCH H. G., 1976, Achieving corporate social responsibility. *Academy of management review*, 1(1), 38-46
- FOSS NJ., 2011, Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, 1413–1428.
- FOURBOUL C. V., 2012, Ce que «analyse de données qualitatives» veut dire. *Revue internationale de Psychosociologie*, 18(44), 71-88.

- FOURROUL C. V. & POINT S. Le processus de (de) codage des données qualitatives en gestion.
- FREDERICK W. C., 1960, The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 29: 99–114.
- FREDERICK W. C., 1978, « From CSR1 to CSR2 : The Maturing of Business-and-Society Thought (working paper 1978 - published in 1994) », *Business and Society*, vol. 33, n° 2, p. 150-165.
- FREDERICK W. C., 1986, « Toward CSR3 : Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs », *California Management Review*, vol. 28, n° 2, p. 126-142.
- FREDERICK W. C., 2008, eds A. Crane, A. Williams, D. Matten, J. Moon, and D. S. Siegel, “Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future” in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Chapter 23 (New York, NY: Oxford University Press, Inc.) 522–53
- FREDERICK W. C., 2016, Commentary: corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. *Front. Psychol.* 7:129
- FREEMAN R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- FRIEDBERG E., 1993, *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil
- FRIEDMAN M., 1970, ‘The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits’. *The New York Times Magazine*, 13 Sept. 1970: 32–3, 124–6.
- FRIEDMAN A. L. & Miles S., 2002, Developing stakeholder theory. *Journal of management studies*, 39(1), 1-21.
- FRYNAS J. G. & STEPHENS S., 2015, Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- FULLER S., 2013, ‘Never let a good crisis go to waste’: Moral entrepreneurship, or the fine art of recycling evil into good. *Business Ethics: A European Review*, 22, 118–129.
- GALLOIS L., 2005, SNCF: une définition moderne du service public. *Entretien. Le Débat*, (2), 63-75.
- GARRAUD P., 2004, « Agenda/émergence », dans Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot, Pauline Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 49-57, dont p. 57.
- GAUDIN J. P., 2011, Une approche systémiste du rôle des régions. *Les politiques régionales en France*, Barone S.(dir), éd. *La Découverte*, Paris, 2(011).
- GAUTHIER C. & MEYRONIN B., 2013, Vers une nouvelle économie des services publics = durables. *Management Avenir*, (1), 13-34.
- GENDRON C., 2000, *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*.
- GEORGE A. L. & BENNETT A., 2005, *Case studies and theory development in the social sciences*. mit Press.
- GERRING J., 2004, What is a case study and what is it good for?. *American political science review*, 341-354.
- GHOZZI-NEKHILI C. & KAMOUN-CHOUK S., 2010, *Vers une stratégie intégrale et intégrative des dimensions de RSE dans des entreprises tunisiennes labellisées BIO*. Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG UQAM.
- GILLET A. & TREMBLAY D. G., 2011, Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (43).

- GILORMINI P., 2009, L'identité narrative du manager socialement responsable: Les apports de la sociologie d'Anthony Giddens. *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), 31-42.
- GIRIN J., 1990, « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », dans A.C. Martinet (dir.), *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p. 141-182.
- GIROUX N., 2003, L'étude de cas. *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*, 41.
- GLAVAS A. & PIDERIT S. K., 2009, How does doing good matter. *Journal of corporate citizenship*, 36(3), 51-70.
- GLAVAS A. & KELLEY K., 2014, The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- GLAVAS A., 2016a, Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review. *Front. Psychol.* 7:144.
- GLAVAS A., 2016b, Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Front. Psychol.* 7:796.
- GLAZER M., GLAZER P., 1989, *The whistleblowers: exposing the corruption in government and industry*, New York, Basic Books.
- GLASER B. G. & STRAUSS A. L., 1967, *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishers.
- GOFFMAN E., 1961, *Asylums*. New York: Doubleday.
- GOND J. P., 2001, L'éthique est-elle profitable? *Revue française de gestion*, 77-85.
- GOND J. P. & MATTEN D., 2007, Reconsidering the business-society interface: A pluralistic framework for corporate social responsibility. *Academy of Management*, Philadelphia.
- GOND J.-P. et al., 2009, "Corporate activities and effects thereof that are oriented towards one or more stakeholder groups", paper presented at the *Academy of management City*.
- GOND J. P., 2010, La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Correspondance*.
- GOND J. P. & CRANE A., 2010, Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm?. *Business & Society*, 49(4), 677-703.
- GOND J. P., 2011, La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme: un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 37-66.
- GOND J. P., GRUBNIC S., HERZIG C. & MOON J., 2012, Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.
- GOND J. P., & IGALENS J., 2016, Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Que sais-je?*, 5, 7-21.
- GOND J. P., EL AKREMI A., SWAEN V. & BABU N., 2017, The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- GONZALEZ M. D. L. C. & MARTINEZ C. V., 2004, Fostering corporate social responsibility through public initiative: From the EU to the Spanish case. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 275-293.
- GOODE E. & BEN-YEHUDA N., 1994, Moral panics: Culture, politics, and social construction. *Annual review of sociology*, 20(1), 149-171.

- GREENWOOD D. J. & LEVIN M., 1998, Action research, science, and the co-optation of social research. *Studies in cultures, organizations and societies*, 4(2), 237-261.
- GRIMAND A. & VANDANGEON-DERUMEZ I., 2010, Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. *XXIe congrès AGRH*.
- GRIMAND A., DERUMEZ I. V. & SCHÄFER P., 2014, Manager les paradoxes de la RSE, *Revue française de gestion*, (3), 133-148.
- GUELAUD C., 2002, La SNCF: une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin. *Du monopole au marché*, 126-146.
- GUILLEMETTE F., 2006, L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- GUILLEMETTE F. & LUCKERHOFF J., 2009, L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE). *Recherches qualitatives*, 28(2), 4-21.
- GULBRANDSEN L. H. & MOE A., 2005, Oil company CSR collaboration in 'new' petro-states. *Journal of Corporate Citizenship*, (20), 53-64.
- GULLY S.M., PHILLIPS J.M., CASTELLANO W.G., HAN K. et KIM A., 2013, « A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants », *Personnel Psychology*, vol. 66, n°4, pp.935-973.
- HAHN T., PINKSE J., PREUSS L., FIGGE F., 2015, « Tensions in corporate sustainability : towards an integrative framework », *Journal of Business Ethics*, 127 (2), 297-316.
- HAMEL J., DUFOUR S. & FORTIN D., 1993, *Case study methods* (Vol. 32). Sage.
- HAMEED I., RIAZ Z., ARAIN G. A. & FAROOQ O., 2016, How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in psychology*, 7, 788.
- HANSEN S. D., DUNFORD B. B., BOSS A. D., BOSS R. W. & ANGERMEIER I., 2011, Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of business ethics*, 102(1), 29-45.
- HATCHUEL A., 1994, Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, 7, 59-75.
- HAVARD C. & INGHAM M., 2016, La responsabilité sociale de l'entreprise appréhendée par les cadres du Groupe La Poste: quels écarts entre l'implicite et l'explicite et entre le pratiqué et le requis?.
- HAYES G. & OLLITRAULT S., 2014, *La désobéissance civile*. Presses de Sciences Po.
- HEALD M., 1961, "Business Thought in the Twenties : Social Responsibility", *American Quarterly*, vol. 13, n° 2, p. 126-139.
- HEALD M., 1970, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Cleveland , Case Western Reserve University Press.
- HEMINGWAY C. A., 2005, Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 60(3), 233-249.
- HENNION A., 2013, Petit portrait de Becker en pragmatiste.
- HERNANDEZ S., 2008, Paradoxes et management stratégique des territoires: étude comparée de métropoles européennes. *Vie sciences de l'entreprise*, (1), 54-75.

- HERNANDEZ S., 2012, Les acteurs publics locaux sous influences: le management territorial entre justifications rationnelles et idéologiques.
- HERREID C.F., 1997, "What is a case? Bringing to science education the established teaching tool of law and medicine", *Journal of College Science Teaching*, vol. 27, n° 2, pp. 92-94.
- HERRERA C. D., 1999, Two arguments for "covert research" in social research. *British Journal of Sociology*, 50(2), 331-341.
- HIBBERT P. & CUNLIFFE A., 2015, Responsible management: Engaging moral reflexive practice through threshold concepts. *Journal of business ethics*, 127(1), 177-188.
- HIRSH P.M.; LEVIN D.Z., 1999, Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle.
- HITT M. A., BEAMISH W., JACKSON S. E. & MATHIEU J. E., 2007, Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management journal*, 50(6), 1385-1399.
- HOLLINGWORTH D. & VALENTINE S., 2014, Corporate social responsibility, continuous process improvement orientation, organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- HOLLOWS J. & JONES S., 2010, 'At least he's doing something': Moral entrepreneurship and individual responsibility in Jamie's Ministry of Food. *European Journal of Cultural Studies*, 13, 307-322.
- HONDEGHEM A., VANDENABEELE W., 2005, Valeurs et motivations dans le service public: Perspective comparative. *Revue Française D'administration Publique* 115, 463.
- HOUSE R., ROUSSEAU D. M., & THOMAS-HUNT M., 1995, The meso paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 17: 71-114. Greenwich, CT: JAI Press.
- HUBERMAN A. M., MILES M. B., 1991, Analyse des données qualitatives, De Boeck.
- HUËT R. & LONEUX C., 2009, Une analyse communicationnelle des «écrits de la RSE»: le cas des chartes et codes de conduite. *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), 54-62.
- IDEMUDIA U., 2010, Rethinking the role of corporate social responsibility in the Nigerian oil conflict: The limits of CSR. *Journal of International Development*, 22(7), 833-845.
- IDEMUDIA U., 2011, Corporate social responsibility and developing countries: moving the critical CSR research agenda in Africa forward. *Progress in Development Studies*, 11(1), 1-18
- IGALENS J. & TAHRI N., 2012, Perception de la RSE par les salariés: construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.
- IMMELE C., 2005, La résistance des cheminots entre 1940 et 1944, une histoire à la croisée des engagements individuels et collectifs. *Gazette des archives*, 198(2), 139-149.
- JAMOULLE P., 2004, Approche clinique et posture ethnologique, *Pensée plurielle*, 8, 31-37.
- JONES T. M., 1995, Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-37.
- JONES D. A. & WILLNESS C. R., 2013, "Corporate social performance, organizational reputation, and recruitment," in *The Oxford Handbook of Recruitment*, eds K. Y. T. Yu and D. Cable (New York, NY: Oxford University Press), 298-313.
- JONES D. A., WILLNESS C. R. & GLAVAS A., 2017, When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology: New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights. *Frontiers in psychology*, 8, 520.

- JONES D.A. & RUPP D.E., 2018, « Social responsibility IN and OF organizations: The psychology of corporate social responsibility among organizational members », In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil et C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, NY: Sage.
- JONES D. A., NEWMAN A., SHAO R. & COOKE F. L., 2019, Advances in employee-focused micro-level research on corporate social responsibility: Situating new contributions within the current state of the literature. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 293-302.
- JOYEAU A., ROBERT-DEMONTROND P. & SCHMIDT C., 2010, Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines: principes, portée, limites. *Management Avenir*, (4), 14-39.
- KAPTEIN M., 2019, The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- KIM C. H., & SCULLION H., 2013, The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznan university of economics review*, 13(2).
- KLEIN K.J., TOSI H., CANNELLA A.A. Jr, 1999, « Multilevel theory building: benefits, barriers and new developments », *Academy of Management Review*, 24, 2, p.243-248.
- KOUMAKHOV R., 2006, 12. Herbert Simon et l'économie des conventions. In François Eymard-Duvernay (eds) *L'économie des conventions, méthodes et résultats*, La Découvert, Recherches, pp. 197–210.
- KOURULA A. & DELALIEUX G., 2016, The micro-level foundations and dynamics of political corporate social responsibility: Hegemony and passive revolution through civil society. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 769-785.
- KRICHEWSKY D., 2013, La responsabilité sociale d'entreprise: une observation de second ordre. *Actes Du 8ième Congrès du RIODD-ESEE*, 18-21 Juin 2013, (Lille).
- LACAZE L., 2013, L'interactionnisme symbolique de Blumer revisité. *Sociétés*, (3), 41-52.
- LANGLEY A., 1999, Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- LAUDER M., 2003, Covert participant observation: Justifying the use of deception. *Journal of Contemporary Religion*, 18(2), 185-196.
- LAUFER R., 1977, « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue française de gestion*, no avril 1977, 112-123.
- LEBŒUF M., 2014, Grande vitesse ferroviaire. *Revue générale des chemins de fer*, (241), 6-25.
- LECOCQ X., 2002, Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen, Editions Management et Société, 173-192.
- 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*, 10(1), 53-73.
- LEE E. M., PARK S. Y. & LEE H. J., 2013, Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.
- LEGRAND M., 1993, *L'Approche biographique : théorie, clinique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- LEVILLAIN K., SEGRESTIN B., HATCHUEL A., 2014, Repenser les finalités de l'entreprise: La contribution des sciences de gestion dans un monde post-hégélien. *Revue française de gestion* ; 245(8), 179-200.
- LEWIN K., 1946, "Action Research and Minority Problems", *Journal of Social Issues*, 2, (34-46).

- LEWIS B. W., WALLS J. L. & DOWELL G. W., 2014, Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic Management Journal*, 35(5), 712-722.
- LIN C. P., BARUCH Y. & SHIH W. C., 2012, Corporate social responsibility and team performance: The mediating role of team efficacy and team self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 167-180.
- LINDGREEN A. & SWAEN V., 2010, Corporate social responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12: 1-7.
- LINNENLUECKE M. K., RUSSELL S. V. & GRIFFITHS A., 2009, Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the environment*, 18(7), 432-452.
- LOCHAK D., 2014, L'alerte éthique Entre dénonciation et désobéissance
- LOCKETT A., MOON J. & VISSER W., 2006, Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of management studies*, 43(1), 115-136.
- LOGSDON J. & WOOD D. J., 2004, Implementing global business citizenship: Multilevel motivations and an initial research agenda. *International corporate social responsibility: Exploring the*, (423-446).
- LUGOSI P., 2006, 'Between Overt and Covert Research: Concealment and Disclosure in an Ethnographic Study of Commercial Hospitality', *Qualitative Inquiry* 12(3): 541-61.
- LYDENBERG S., 2005, *Corporations and the public interest*. Berrett-Koehler Publishers.
- MAAK T., PLESS N. M. & VOEGTLIN C., 2016, Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- MAIGNAN I., FERRELL O. C. & HULT G. T. M., 1999, Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27: 455-469.
- MAIGNAN I. & FERRELL O. C., 2001, Corporate citizenship as a marketing instrument-Concepts, evidence and research directions. *European journal of marketing*.
- MAIGNAN I. & RALSTON D. A., 2002, Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- MALECKI C., 2010, « RSE et droit des affaires », in *Actes du Colloque, Quel droit pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, F.-G. Trébulle (dir.), université Paris Descartes, 18 mars 2010, à paraître, éd. Economica.
- MARAIS M. & REYNAUD E., 2008, Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable, *Management International*, vol. 12, n 4. *Mathews JA (2010), Lachmannian Insights into Strategic Entrepreneurship: Resources, activities and routines in a disequilibrium world, Organization Studies*, 31(2), 219-244.
- MARGOLIS J.D. and WALSH J.P., 2001, People and Profits?: The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance. *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.
- MARGOLIS J.D. and WALSH J.P., 2003, Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- MARTENS L., KELLEHER A., 2004, « A global perspective on whistleblowing », *International Business Ethics review*, vol. 7, issue 2.
- MARTINET A.C. (dir.), 1990, *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica.

- MARTINET A. C. & PAYAUD M. A., 2008, Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 180(11), 199.
- MARQUIS C. & LOUNSBURY M., 2007, Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820.
- MARTINET A.-C. et REYNAUD E., 2004, *Management stratégique et écologie*, Economica.
- MATTEN D., & MOON J., 2008, “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404–424.
- MAULEON F. & SILVA F., 2009, Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France. *Management Avenir*, (3), 23-35.
- MCWILLIAMS A. & SIEGEL D., 2000, Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21: 603-609.
- MEAD G. H., 1938, *Philosophy of the act*, University of Chicago Press, Chicago.
- MERCIER S., 2002, Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents. *Revue de gestion des ressources humaines*, 43(1), 34-49.
- MERLIN-BROGNIARD C., 2007, Les services publics en réseau face aux défis de la globalisation : les innovations de compromis, In M.-C. Monnoyer et P. Ternaux M.-C. Monnoyer et P. Ternaux *Mondialisation des services, innovation et dynamiques territoriales*, L'Harmattan, Paris, 45-62.
- MILLER J. M., 2001, Covert participant observation: Reconsidering the least used method. In J. M. Miller & R. Tewksbury (Eds.), *Extreme methods: Innovative approaches to social science research* (pp. 13-21). Boston: Allyn & Bacon.
- MINTZBERG H., 1999, *Le management, Voyage au centre des organisations*. Editions d'Organisation.
- MITCHELL R. K., AGLE B. R. and 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* 22(4), 853–886.
- MOLLICK E., 2012, People and process, suits, and innovators: The role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, 33, 1001–1015.
- MONTBRUN-GUTIERREZ C., 1978, « Service public ferroviaire et rentabilité. La réforme de 1969 », in CURAPP, *Variations autour de l'idéologie de l'intérêt général. Volume 1*, Paris, PUF, 219-227.
- MOQUET A. C. & PEZET A., 2006, Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable: le cas Lafarge. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 113-142.
- MORGESON F. P., AGUINIS H., WALDMAN D. A. & SIEGEL D. S., 2013, Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- MORRILL C., ZALD, M. N. & RAO H., 2003, Covert political conflict in organizations: Challenges from below. *Annual review of sociology*, 29(1), 391-415.
- MORRISSETTE J., 2010, Une perspective interactionniste. Un autre point de vue sur l'évaluation des apprentissages. *SociologieS*.
- MORRISSETTE J., 2011, Vers un cadre d'analyse interactionniste des pratiques professionnelles.
- MORRISSETTE, GUIGNON, & DEMAZIERE, 2011, Introduction. 'De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche'.

- MOSSHOLDER K.W., BEDEIAN A.G., 1983, « Cross-level inference and organizational research: Perspectives on interpretation and application », *Academy of Management Review*, 8, p.547- 558.
- MUCCHIELLI A., 1996, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- MULLER P., 2000, « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », *Revue française de science politique*, vol. 50, no 2, 189-208
- MURRAY E.A. Jr, 1976, The social response process in commercial banks: an empirical investigation. *Academy of Management Review*, 1, 5–15.
- NEAR J.P. et MICELI M.P., 1985, Organizational Dissidence : The Case of Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 4 : 1, 1-16.
- NGAHA A., 2012, RSE et Service Public : quelle (s) articulation (s) ? : Le cas de l'entreprise France Télécom. *Politiques et management public*, vol. 29, n°4, p.651-669.
- NICHOLLS A, CHO AH., 2006, Social entrepreneurship: the structuration of a field. In Nicholls A (ed.) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*,. (p.99–118). Oxford University Press: Oxford.
- NIEWIADOMSKI C. & VILLERS (de) G., 2006, Les histoires de vie en formation. *Revue je*, 1, 26-28.
- OLLIVRO J., 1996, “L’ambiguïté des gares, clé du développement contemporain”, *Les Annales de la Recherche Urbaine*, 71, Paris, pp. 35-44.
- ORLITZKY M., SCHMIDT F. L. et RYNES S. L., 2003, “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”, *Organization Studies*, vol. 24, n° 3, p. 103-141.
- PAILLE P., 1996, De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches qualitatives*, 15, 179-194.
- PASQUERO J., 2004, De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité: les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise. *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux*, 35-62.
- PASQUERO J., 2005, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in M.F. Turcotte et A. Salmon (Éds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- PASQUERO J., 2013, 1-La responsabilité sociale de l'entreprise: trajectoire d'une idée. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 47-62). Armand Colin.
- PASSERON J.-C., 1990, Biographies, flux, itinéraires, trajectoires. *Revue française de sociologie*, 31(1), 3-22.
- PAULUS K. & SOPARNOT R., 2014, Les modalités d'apprentissage organisationnel de la RSE: une perspective interactionniste. Le cas de la norme ISO 26000. In *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 26-28).
- PEDERSEN E. R., 2010, Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 155-166.
- PELLETIER M. L., 2009, *L'entreprise publique de service public: déclin et mutation*. Editions L'Harmattan.
- PERRY JL., 1996, Measuring public service motivation : an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 (1), pp. 5-23.

- PERSAIS E., 2006, Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises? *Responsabilité sociale de l'entreprise, De Boeck, 1ère édition, Bruxelles*, 215-238.
- PETERSON D., 2004, The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- PETRENKO O. V., AIME F., RIDGE J. & HILL A., 2016, Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37, 262–279.
- PICARD J-F & BELTRAN A., 1994, « D'où viens-tu TGV ? », *Revue générale des chemins de fer*, no 8-9, p. 3-80.
- PICHAULT F., LISEIN O., RONDEUX G. et XHAUFLAIR V., 2008, *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Vuibert, Paris, 251 p.
- PICHON A., 2010, Identités, valeurs et finalités des cadres au travail. Le cas des cadres cheminots dans la libéralisation du chemin de fer, *rapport FO-Cadres, collection Point-cadres*, décembre 2010.
- PINEAU G. & LE GRAND J.-L., 2002, *Les histoires de vie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- PLATT J., 1983, The Development of the « Participant Observation » Method in Sociology : Origin Myth and History. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 19, 379-393
- POPPER K., 1986, *La quête inachevée*. Paris, Calmann-Lévy.
- PORTER M. E. & KRAMER M. R., 2006, Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84: 78–92.
- POSTEL N., ROUSSEAU S. & SOBEL R., 2006, La responsabilité sociale et environnementale des entreprises: une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste?. *Économie appliquée*, 59(4), 77-104.
- PRESTON L.E., 1975, « Corporation and Society : The Search for a Paradigm », *Journal of Economic Literature*, vol. 13, n° 2, p. 434-453.
- PRESTON L.E. et POST J.E., 1975, *Private Management and Public Policy*, Prentice-Hall.
- RAGIN C. & BECKER H. S., 1992, *What is a case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge (MA), Cambridge University Press.
- RAINAUD J. M., 1999, *La crise du service public français*. FeniXX.
- RAULET-CROSET N., 2003, « La méthode ethnographique appliquée aux ressources humaines », in : Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Ed. Vuibert, Paris, pp. 878-887.
- RAULET-CROSET N. & BORZEIX A., 2014, Researching spatial practices through Commentated Walks: “on the move” and “walking with”. *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 27-42.
- REGNIAULT F., 2017, *La SNCF pour les nuls*. First.
- REICH S., 2003, Power, institutions and moral entrepreneurs. No. 18739. *University of Bonn: Center for Development Research*.
- RIBEILL G., 1993, *La Révolution ferroviaire. La formation des compagnies des chemins de fer en France (1823-1870)*, Paris, Belin.
- RICOEUR P., 1983, *Temps et récit: la configuration dans le récit de fiction* (Vol. 2). Seuil.
- RICOEUR P., 1990, *Soi-même comme un autre*. Paris, Le Seuil.

- RODRIGO P., & ARENAS D., 2008, Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- ROGERS E. M., 1962, *Diffusion of Innovations*, New York, Free Press.
- ROMESTANT F. & ORUEZABALA G., 2018, Favoriser le mieux-disant dans les achats publics responsables: proposition d'un processus de mobilisation de réseaux d'acteurs. *Recherches en Sciences de Gestion*, (5), 103-131.
- ROQUET P., 2010, Temporalités, activités formatives et professionnelles. *Recherches qualitatives*, 8, 76-92.
- ROUQUET A. & SUQUET J. B., 2017, L'immersion dans les organisations. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 31-42.
- ROUSSEAU D. M., 1985, Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 7: 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.
- ROUSSEAU S., 2008, Entreprises publiques et développement durable, réflexion sur un engouement, *Revue française de gestion* 185, 47-65.
- ROWLEY T.J. et BERMAN S., 2000, « A Brand New Brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, vol. 39, p. 397-418.
- ROWLEY T. I. & MOLDOVEANU M., 2003, When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of management review*, 28(2), 204-219.
- RUMPALA Y., 2008, La quête du sens. Repenser la question de l'interprétation dans l'analyse des politiques publiques. *Articulo-Journal of Urban Research*, (4).
- RUPP D. E., GANAPATHI J., AGUILERA R. V. & WILLIAMS C. A., 2006, Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543
- RUPP D. E. & MALLORY D. B., 2015, Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211-236.
- SALMON A., 2003, Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise: les deux faces d'un même mouvement. *L'Economie politique*, (2), 26-36.
- SANSEAU P.Y., 2005, Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse, *Recherche qualitatives*, vol. 25(2), pp.33-57.
- SAVOIE-ZAJC L., 2000, L'analyse de données qualitatives: pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD\* IST. *Recherches qualitatives*, 21(2000), 99-123.
- SCHERER A. G. & PALAZZO, G., 2011, The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.
- SCHERER A. G., RASCHE A., PALAZZO G. & SPICER A., 2016, Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273-298.
- SCHUMACHER E. G. & WASIELESKI D. M., 2013, Institutionalizing ethical innovation in organizations: An integrated causal model of moral innovation decision processes. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 15-37.

- SCHWARTZ M. S. & CARROLL A. B., 2003, Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13: 503–30.
- SHAFFIR W. B. & STEBBINS R. A., 1991, *Experiencing fieldwork: An inside view of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- SHEA C. T., & HAWN O., 2018, Microfoundations of corporate social responsibility and irresponsibility. *Academy of Management Journal*, (ja).
- SHEN J., & ZHANG H., 2019, Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- SHILS E., 1982, Social inquiry and the autonomy of the individual. In M. Bulmer (Ed.), *Social research ethics: An examination of the merits of covert participant observation* (pp. 125-141). London: Macmillan.
- SIEGEL DS, VITALIANO D., 2007, An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16, 773–792.
- SINGHAPAKDI A., LEE D. J., SIRGY M. J. & SENASU K., 2015, The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life. *Journal of Business Research*, 68(1), 60-66.
- SMELSER N.J., 1972, *Théorie des kollektiven Verhaltens*, Köln.
- SMITH H. R. & CARROLL A. B., 1984, Organizational ethics: A stacked deck. *Journal of Business Ethics*, 3(2), 95-100.
- SOLOMON H. et HANSON G., 1985, *La morale en affaires, clé de réussite*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- SPANJOL J., TAM L. & TAM V., 2015, Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 117-130.
- SPICER A. & BÖHM S., 2007, Moving management: Theorizing struggles against the hegemony of management. *Organization studies*, 28(11), 1667-1698.
- SPIESS S. O., MUELLER K. & LIN-HI N., 2013, Psychological foundations of corporate social responsibility: The importance of “avoiding bad”. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 383-386.
- STEINER G. A., 1971, *Business and society*, New York: Random House.
- STEYER V., 2011, Réflexions sur le codage: une expérience. *Le Libellio d'Aegis*, 7(3), 11-17.
- STRAUSS A. & CORBIN J., 1990, *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- SUCHMAN M. C., 1995, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- SWAEN V. R. and CHUMPITAZ R., 2008, “L’impact de la responsabilité sociétale de l’entreprise sur la confiance des consommateurs. (french)”. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, no. 4, pp. 7-35.
- THAUER C.R., 2014, « Goodness comes from within: Intraorganizational dynamics of corporate social responsibility », *Business & Society*, vol. 53, p. 483-516.
- THOMAS D.R., 2006, A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.

- TRAON C., 2015, La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation? Un exemple: les Universités.
- TREBULLE F.-G, Enjeux environnementaux - Les frontières de l'entreprise vues au prisme des enjeux environnementaux, Cah. dr. entr. 2017. Dossier 29.
- TROIN J-F, 2010, « Désirs de gares TGV : du projet des édiles locaux au “désaménagement” du territoire », Belgeo.
- TURKER D., 2009, How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189.
- UZAN O., BONNEVEUX E., ISABELLE, B. A., CONDOMINES, B., MIGUEL D., HOUESSO B. & RAULET-CROZET N., 2013, *Le territoire, facteur de contingence des politiques RSE, DD et GRH des entreprises?* (No. halshs-00952573).
- VAN AAKEN D., SPLITTER V. et SEIDL D., 2013, « Why do corporate actors engage in pro-social behavior? A Bourdieusian perspective on corporate social responsibility », *Organization*, vol. 20, p. 349-371.
- VAN MARREWIJK M., 2003, Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communication. *Journal of Business Ethics* 44(2/3): 95–105.
- VOEGTLIN C., PATZER M. & SCHERER A. G, 2012, Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- VOGEL D., 2005, *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press.
- VOTAW D., 1973, « Genius Becomes Rare: A Comment in the Doctrine of Social Responsibility Pt.II. », *California Management Review* vol. 15, n° 3, p. 5-19.
- VOYNNET-FOURBOUL C., 2002, *L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur*. E-theque.
- WACHEUX F., 1995, « L'utilisation de l'étude de cas dans l'analyse des situations de travail : proposition méthodologique constructiviste », *Actes du 6e congrès de l'AGRH*, p. 127-134.
- WACHEUX F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.
- WACHEUX F., 2005, Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Management des ressources humaines: méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 9-30.
- WADDOCK S, GRAVES S., 1997, The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303–319.
- WADDOCK S. A., BODWELL C. & GRAVES S. B., 2002, Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2): 132–148.
- WALLEY L. and M. STUBBS, 1999, \_Greenjacking - a Tactic for the Toolbag of Environmental Champions? Reflections on an SME Success Story\_, *Eco-Management and Auditing* 6(1), 26–33.
- WALLEY E. E., 2000, Environmental Politicking: Skill Strategies for Environmental Champions, in, *Business Strategy and the Environment Conference*, (University of Leeds, U.K.) pp. 412–419.
- WANG Y., 2018, Perception of CSR and Its Consequences A Literature Review. In *3rd International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economic Subjects (JAHP 2018)*. Atlantis Press.

- WARTICK S. L. & COCHRAN P. L., 1985, The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- WARWICK D. P., 1982, Tearoom trade: Means and end in social research. In M. Bulmer (Ed.), *Social research ethics: An examination of the merits of covert participant observation* (pp. 38-58). London: Macmillan.
- WEBB K., 2013, Entreprises, de la déresponsabilisation à la re-responsabilisation. In *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise* (pp. 63-76). Armand Colin.
- WOOD D.J., 1991, Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691-718.
- WOOD D. J. & JONES R. E., 1995, Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229.
- WOOD D. J., 2010, Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, 12: 50-84.
- WOODS P., 1992, « Symbolic interactionism: Theory and method », dans LE COMPTE M.D., MILLROY W.L. & J. PREISSE (dir.), *The Handbook of qualitative research*, New York (NY), Academic Press, pp. 337-404.
- WOODS L., PRIEST H. & ROBERTS P., 2002, An overview of three different approaches to the interpretation of qualitative data. Part 2: Practical illustrations.
- YIN R. K., 1981, "The case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 1, pp. 58-65.
- YIN R. K., 2008, 4th ed., *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks (CA), Sage.
- YIN R. K., 2012, 3rd ed., *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage
- YURTSEVER G., 2003, Measuring the moral entrepreneurial personality. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(1), 1-12.
- ZOLA E., 1999, *La bête humaine*. Oxford University Press, USA.

## LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRES

<b>Figure 1</b> : Architecture générale de la thèse. ....	24
<b>Figure 2</b> : Plan de la première partie : la cadre théorique de la thèse. ....	28
<b>Figure 3</b> : La pyramide de la RSE selon Archie B. Carroll (1991) .....	56
<b>Figure 4</b> : Modèle théorique de Aguilera et al. (2007) : “ <i>Actors’ Mechanisms to Influence Social Change</i> ” .....	81
<b>Figure 5</b> : Présentation des questions de la recherche. ....	109
<b>Figure 6</b> : Plan de la deuxième partie : la cadre empirique et méthodologique de la thèse. .	112
<b>Figure 7</b> : Cartographie des réseaux et relais internes de diffusion de la RSE à la SNCF. ...	137
<b>Figure 8</b> : Le « plafond de verre » dans la diffusion <i>top-down</i> de la RSE. ....	140
<b>Figure 9</b> : Extrait des résultats de l’enquête terrain réalisée à la DDET en 2014. ....	147
<b>Figure 10</b> : Synthèse des trois cas d’étude de la thèse. ....	171
<b>Figure 11</b> : Extrait du codage sur les interactions micro-macro. ....	188
<b>Figure 12</b> : Plan de la troisième partie : les résultats empiriques de la thèse. ....	198
<b>Figure 13</b> : La diffusion « circulaire » des enjeux d’économie circulaire dans l’organisation. ....	324
<b>Tableau 1</b> : Comparaison des concepts de « CSR » et de « RSE » .....	33
<b>Tableau 2</b> : Comparaison des concepts de DD/RSE et de service public. ....	48
<b>Tableau 3</b> : Chronologie formalisée par Frederick à partir des travaux de Crane et al, 2008. 58	
<b>Tableau 4</b> : Synthèse des déterminants ou drivers individuels de la RSE à partir des travaux de Gond et al. (2017) .....	71
<b>Tableau 5</b> : Les comités de pilotage de la thèse. ....	154
<b>Tableau 6</b> : Synthèse des réunions en observation participante. ....	176
<b>Tableau 7</b> : Tableau des entretiens. ....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 8</b> : Synthèse des portraits et des différents mécanismes de diffusion de la RSE. ...	229
<b>Tableau 9</b> : Les déterminants individuels de la RSE chez les acteurs de la SNCF. ....	247
<b>Tableau 10</b> : Synthèse comparative des trois cas : une lecture par l’entrepreneuriat de morale. ....	334
<b>Encadré 1</b> : La politique RSE de la SNCF : 4 enjeux, 12 engagements .....	132
<b>Encadré 2</b> : Questionnaire de l’enquête terrain réalisée pour la DDET en 2014. ....	146
<b>Encadré 3</b> : Présentation multi-niveaux du « cas pauvreté » .....	261
<b>Encadré 4</b> : Présentation multi-niveaux du « cas biodiversité » .....	278
<b>Encadré 5</b> : Présentation longitudinale du « cas économie circulaire » .....	303





## **Pour une approche interactionniste de la responsabilité sociale de l'entreprise : de la micro-RSE à l'entrepreneuriat de morale. Le cas SNCF.**

### **Résumé de la thèse**

Notre thèse porte sur l'interaction entre les individus et l'organisation autour des enjeux de RSE et des modalités de leur diffusion, dans les contextes particuliers d'une entreprise publique ancrée à la société.

Le cœur de notre questionnement touche à la nature et aux formes des interactions que la diffusion de la RSE va générer entre l'organisation (macro) et ses membres (micro).

Nous adoptons une approche interactionniste des phénomènes de micro-RSE permettant d'étudier les actions et les interactions des acteurs dans des contextes situés, et de comprendre ce qui leur permet de se connecter à l'organisation à travers différentes trajectoires de diffusion de la RSE. Nous mobilisons plus spécifiquement le cadre théorique de l'entrepreneuriat de morale, pour analyser comment certains individus vont influencer la démarche de RSE, dans la façon dont elle va se diffuser et s'appliquer dans l'organisation, voire même en dehors de ses murs.

Nous nous appuyons sur sept portraits et trois cas d'étude « encastrés » (*embedded*) à l'organisation. Nos résultats empiriques se présentent en deux temps : l'analyse des récits permet de cerner les perceptions et les comportements des acteurs individuels (au niveau micro), puis l'étude des cas permet d'analyser comment ces individus font le lien avec l'organisation (interactions micro-macro).

Les portraits qui ont été dressés à partir de récits d'expérience de cheminot(e)s engagé(e)s dans la RSE, révèlent le rôle moteur de certaines valeurs morales qui viennent faire écho aux particularismes culturels et moraux de l'entreprise publique.

Les cas nous ont permis de caractériser différentes formes d'entrepreneuriat de morale dans des contextes où la moralité individuelle cherche à se (re)connecter avec celle de l'entreprise, notamment autour de certaines problématiques récentes (crise des migrants, érosion de la biodiversité), alors que d'autres thématiques plus anciennes (comme l'économie circulaire) n'ont plus besoin de ce type de « campagne morale » pour s'imposer dans l'organisation.

Les principaux apports théoriques de notre thèse se situent dans le champ de la micro-RSE, enrichi par l'approche interactionniste de l'entrepreneuriat de morale, qui a permis de qualifier la dimension *bottom-up* de la RSE dans laquelle se jouent des actions et des interactions qui peuvent avoir des effets au niveau organisationnel, dans des contextes situés servant d'interface entre l'entreprise, les territoires, les individus et la société.

**Mots clés :** micro-RSE, diffusion, interactions micro-macro, entrepreneuriat de morale, entreprise publique - ancrage social et territorial