



HAL
open science

La formation de la légitimité d'un dispositif de RSE : entre dimensions individuelles et organisationnelles : le cas des dispositifs de mobilité durable dans deux entreprises

Anne-Sophie Volz-Tollet

► **To cite this version:**

Anne-Sophie Volz-Tollet. La formation de la légitimité d'un dispositif de RSE : entre dimensions individuelles et organisationnelles : le cas des dispositifs de mobilité durable dans deux entreprises. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2021. Français. NNT : 2021PA01E001 . tel-03355330

HAL Id: tel-03355330

<https://theses.hal.science/tel-03355330>

Submitted on 27 Sep 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

**La formation de la légitimité d'un dispositif de RSE :
entre dimensions individuelles et organisationnelles**

Le cas des dispositifs de mobilité durable dans deux entreprises

THESE

présentée et soutenue publiquement le **8 janvier 2021**
en vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par

Anne-Sophie VOLZ-TOLLET

JURY

Directeurs de recherche : **Madame Géraldine Schmidt**
Professeure, IAE Paris
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Monsieur Rémi Bourguignon
Professeur, IAE Gustave Eiffel
Université Paris-Est Créteil

Rapporteurs : **Monsieur Emmanuel Abord de Chatillon**
Professeur, IAE Grenoble
Université Grenoble-Alpes

Monsieur Franck Aggeri
Professeur, Mines Paris-Tech

Suffragants : **Madame Amina Béji-Bécheur**
Professeure, IAE Gustave Eiffel
Université Gustave Eiffel

Monsieur Yves Moulin
Professeur, IAE Nancy
Université de Lorraine

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

Comment achever cette thèse sans penser à tous ceux qui l'ont éclairée ? Vous avez été nombreux à m'apporter avis, recommandations, témoignages ou même sourires et paroles réconfortantes : soyez assurés de ma profonde gratitude.

Mes premiers remerciements appuyés vont tout naturellement à ma codirection de thèse, Madame Géraldine Schmidt et Monsieur Rémi Bourguignon. Vos conseils, remarques et encouragements m'ont aidée à avancer sereinement sur ce chemin parfois sinueux. A vos côtés, j'ai appris une chose fondamentale : le travail de thèse ne peut se faire sans contradicteurs bienveillants pour vous stimuler et vous pousser dans vos retranchements de jeune chercheur. Je souhaite vous exprimer ici toute ma gratitude.

Je tenais à remercier chaleureusement Monsieur Franck Aggeri et Monsieur Emmanuel Abord de Chatillon d'avoir consacré un temps que je sais précieux à lire et surtout enrichir mon travail de recherche. Merci vivement à Madame Amina Béji-Bécheur et Monsieur Yves Moulin de me faire l'honneur de siéger dans mon jury.

Mes remerciements vont à M. Florent Noël pour la confiance qu'il m'a accordée pendant trois ans au sein de la Chaire Mutations Anticipations Innovations. Cette expérience professionnelle extrêmement enrichissante a contribué à conforter ma nouvelle vocation d'enseignant-chercheur. Plus largement, je suis reconnaissante à l'ensemble des membres de la Chaire M.A.I. pour leur écoute et leur bienveillance lors de nos séances de travail. Je remercie également Paola Berdugo, Christophe Fustini et Raphaël Haget pour leur indispensable travail au service de la Recherche de l'IAE Paris - Sorbonne Business School. Leur bonne humeur et leur réactivité ont été sans failles.

Merci à Amanda B., Silke E. et Loïc P., professionnels qui m'ont ouvert les portes de leur entreprise respective afin d'y mener un travail de terrain approfondi. La confiance qu'ils m'ont accordée, leur gentillesse, et l'intérêt qu'ils ont manifesté pour ce travail de thèse m'ont profondément marquée. Merci également à tous les praticiens qui ont pris le temps de répondre à mes sollicitations.

J'ai une pensée pour tous mes collègues de l'Université Gustave Eiffel qui m'ont très chaleureusement accueillie dans l'UFR Eco-Gestion, et tout particulièrement Mme Sophie Rieunier. Faire partie d'un collectif de travail fédérateur dans cette période si particulière a été d'un précieux soutien.

Un immense merci à mes camarades doctorants ou déjà docteurs. Je l'annonce tout de go, sans vous, la thèse n'aurait eu aucune saveur ! Anaïs et Anne-Laure : les dîners soupapes, les fous rires numériques, les conseils iconoclastes resteront gravés dans ma mémoire. Je n'oublierai pas cette année d'entraide toute singulière que nous venons de vivre ensemble. Adrien, Alvin, Béatrice, Christophe, Salomon : comment vous remercier pour votre soutien et vos conseils tout au long de ces cinq années ? Vous avez accepté de partager vos lumières lorsque la mienne vacillait, votre aide m'a été très précieuse. Marie-Pierre, merci pour nos moments d'échanges et ta disponibilité en fin de thèse. Norélia, Mariam, Paul, et j'en oublie, ce fut un plaisir de vous connaître.

Merci à tout mon cercle proche, et spécialement à : Amélie, Arnault et Henri pour leurs relectures attentives ; Constance pour son aide ô combien précieuse ; et Audrey pour sa constante disponibilité pour discuter des mutations du métier de responsable RH.

Merci à ma famille, cocon protecteur, et tout particulièrement mes parents, Myriam et Henri, qui m'ont aidée sans relâche à traverser ces années jalonnées de surprises, d'immenses bonheurs et de petites embûches.

Mon tout dernier remerciement revient évidemment à mon mari, Erik. Supporter les doutes inhérents à tout travail de thèse, à chaque instant garder le cap, vivre une vie de famille trépidante : je n'ai pas de mots pour te remercier...

Une nouvelle page s'ouvre désormais.

Paris, le 10 novembre 2020

« Une petite action vaut mille pensées »

Ai Weiwei

A Erik, Gregor, Charlotte et Willem

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| Remerciements | 3 |
| <i>Introduction générale.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Première partie : Champ conceptuel et problématisation</i> | <i>17</i> |
| Chapitre 1 : La mobilité durable comme dispositif de RSE : caractérisation de l'objet de recherche | 19 |
| <i>1.1. La porosité des sujets sociétaux dans les organisations.....</i> | <i>19</i> |
| <i>1.2. Une gestion naissante de la mobilité des salariés</i> | <i>24</i> |
| <i>1.3. Des dispositifs de mobilité durable aux dimensions organisationnelles et individuelles</i> | <i>31</i> |
| Chapitre 2 : Pour un concept 'augmenté' de la légitimité et de son processus de formation..... | 45 |
| <i>2.1. Le concept de légitimité</i> | <i>46</i> |
| <i>2.2. La dimension individuelle de la légitimité</i> | <i>67</i> |
| <i>2.3. Une première ébauche du processus de formation de la légitimité</i> | <i>74</i> |
| <i>2.4. Pouvoir, influence et légitimité</i> | <i>77</i> |
| Chapitre 3 : Problématique et design de la recherche | 92 |
| <i>3.1. Une dialectique organisation/individus pour un cadre renforcé.....</i> | <i>92</i> |
| <i>3.2. Problématique et questions de recherche</i> | <i>96</i> |
| <i>3.3. Démarche générale de la recherche et méthodologie.....</i> | <i>99</i> |
| <i>Deuxième partie : Résultats de l'analyse de deux dispositifs de mobilité durable.....</i> | <i>119</i> |
| Chapitre 1 : Analyse monographique de deux études de cas | 120 |
| <i>1.1. Etude de cas n°1 : l'entreprise Crédit.....</i> | <i>120</i> |
| <i>1.2. Etude de cas n°2 : l'entreprise Green Energy</i> | <i>162</i> |
| Chapitre 2 : La formation de la légitimité : analyse transversale des deux cas | 196 |
| <i>2.1. Identification de composantes organisationnelles et individuelles de la légitimité.</i> | <i>196</i> |
| <i>2.2. Stratégies d'évitement et tentatives de délégitimation</i> | <i>213</i> |
| <i>2.3. Expression de légitimités plurielles du dispositif.....</i> | <i>222</i> |
| <i>2.4. La formation de la légitimité : fruit d'une dialectique.....</i> | <i>233</i> |
| Chapitre 3 : Discussion et contributions | 247 |
| <i>3.1. La légitimité en débat.....</i> | <i>247</i> |
| <i>3.2. Contributions théoriques et managériales</i> | <i>256</i> |

| | |
|---|-----|
| <i>Conclusion générale</i> | 263 |
| Bibliographie | 271 |
| Liste des sigles et des abréviations | 292 |
| Table des figures | 293 |
| Liste des tableaux | 294 |
| <i>Annexes</i> | 295 |
| Table des matières | 315 |
| Résumé de la thèse | 319 |
| Abstract | 320 |

Introduction générale

En inversant le titre de l'ouvrage de Sainsaulieu (1992), « *L'entreprise, une affaire de société* », nous pourrions aujourd'hui affirmer que les enjeux sociétaux sont progressivement devenus l'affaire de l'entreprise et de ses salariés. Des dispositifs dédiés à l'atteinte d'objectifs sociaux et sociétaux s'imposent dorénavant à elle et témoignent d'une porosité grandissante des sphères sociétales et professionnelles (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010). Preuve en est, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est devenue un champ d'activité à part entière dans les entreprises qui y dédient des ressources spécifiques, tant humaines que financières. L'entreprise a progressivement endossé un rôle nouveau de médiateur entre les politiques publiques et les citoyens. Pour autant, la traduction de ces enjeux sociétaux en politiques d'entreprise dédiées n'est pas toujours aisée (Valiorgue, 2018), et c'est bien la question de l'insertion des sujets sociétaux dans les logiques organisationnelles qui nous a tout d'abord interrogée. Sujet sociétal par essence, la question des mobilités s'est récemment invitée à la table gestionnaire et les entreprises se doivent désormais de gérer les déplacements de leurs salariés dans un souci de responsabilité.

A l'heure très particulière où sont écrites ces lignes, une bataille des mobilités se prépare en France. Les mobilités douces, dont on annonce une explosion, s'affronteront à l'autosolisme et à l'utilisation des transports en commun. Quant au télétravail, mobilité inversée, il revêtira probablement la forme d'une nouvelle norme organisationnelle. La *mobilité en changement* (Ortar, et Lejoux, 2017) est et restera au cœur du débat public du XXI^{ème} siècle. Mobilité durable, écomobilité, mobilités alternatives, mobilités douces ou partagées... Autant de termes pour contrer une réalité qui s'impose désormais à nous en tant que citoyens : la terre se consume et les transports ont une grande part de responsabilité dans ce désastre écologique annoncé. Premier secteur le plus polluant en termes d'émissions de gaz à effets de serre (30%¹), les transports sont pointés du doigt. Comment allier mobilité et préservation de notre environnement ? Des alternatives au tout routier et à l'autosolisme sont proposées et encouragées pour effectuer les mobilités individuelles, tant par les pouvoirs

¹ Source : www.ecologique-solidaire.gouv.fr/projet-loi-mobilites

publics (lois successives en matières environnementale et mobilière) que par des initiatives de la société civile (covoiturage, autopartage, etc.).

Depuis une dizaine d'années, la pression réglementaire s'amplifie pour prendre à bras le corps le sujet sensible de la régulation des mobilités et l'orientation vers un avenir plus durable. L'un des trois piliers de la Loi d'orientation des mobilités récemment adoptée à l'Assemblée le 19 novembre 2019 est « *d'engager la transition vers une mobilité plus propre*² ». Pour les entreprises, les dispositions à prendre dans ce domaine se sont accélérées avec la Loi de 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte et l'application au 1^{er} janvier 2018 de l'article 51 obligeant toute entreprise regroupant plus de 100 salariés sur un même site d'élaborer un plan de mobilité (précédemment dénommé PDE – plan de déplacements d'entreprise – notion rendue opérante dans le Nouveau Code des Transports de 2010). Quant à la loi d'orientation des mobilités adoptée à l'Assemblée le 19 novembre 2019, elle prévoit notamment un forfait mobilité de 400 euros par an et par salarié. Pour autant, en 2016³, une étude démontre que seules 24% des entreprises sondées avaient mis en place un PDE, et début 2019, uniquement 8% des entreprises assujetties à un plan de mobilité étaient en conformité réglementaire⁴. Par ailleurs, des éléments de discours⁵ provenant de responsables RH et RSE sont venus conforter le doute naissant d'une difficulté d'implantation de ces dispositifs en entreprise : le sujet de la mobilité durable serait éloigné des préoccupations de l'entreprise, considéré comme peu stratégique par la hiérarchie, et « *porté par une frange proactive [d'individus] encore minoritaire [face à] une masse laborieuse qui a un peu de mal à bouger* ».

Les dispositifs de mobilité dans les organisations, auxquels nous avons ajouté le qualificatif « *durable* » en raison non seulement d'une différenciation typologique avec les dispositifs de mobilité professionnelle mais aussi et surtout afin de caractériser l'essence même de leur existence (à savoir la limitation de l'empreinte carbone de l'entreprise), sont des objets de recherche uniques. Constitués de différents éléments tels que par exemple le prêt de véhicules électriques, l'aménagement d'horaires décalés, le covoiturage ou même le

² Source : www.ecologique-solidaire.gouv.fr/projet-loi-mobilites

³ Etude 2016 « *La mobilité idéale des salariés* » : www.forumviesmobiles.org

⁴ Source : Infographie www.ademe.fr

⁵ Source : retranscription d'un focus group sur le sujet des mobilités organisé en 2016

télétravail, ces dispositifs représentent un « *agencement d'éléments divers en un tout [...] visant à coordonner l'action et obtenir un résultat* » dans l'entreprise (Dumez, 2014). Pour l'entreprise, ce résultat consiste à optimiser les déplacements de ses salariés afin de limiter ses émissions carbone et préserver l'environnement. L'originalité de ces dispositifs réside en leur capacité à agir à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Au niveau organisationnel tout d'abord, car les dispositifs de mobilité durable questionnent la façon dont les mobilités liées au travail sont gérées en vue de produire un résultat de moindre émission carbone. Au niveau individuel ensuite, car ils agissent sur les individus dans et hors de l'entreprise en percutant de plein fouet les habitudes mobilitaires individuelles et les convictions de chacun sur le mode adéquat de déplacement.

Dans l'intégration et le déploiement de nouveaux dispositifs de RSE tels que les dispositifs de mobilité durable, l'agir organisationnel semble prédominer, avec ses composantes contextuelles et les jeux d'agence et de pouvoir à l'œuvre. Toutefois, il s'agit tout autant d'appréhender les micro situations, les perceptions individuelles, et l'agir (ou le contre agir) individuel. Le courant en micro-RSE, qui vise à comprendre comment les déterminants individuels impactent l'engagement des salariés dans des politiques de RSE (El Akremi, Gond, 2018), réunit toute une série de travaux s'intéressant spécifiquement à l'influence des facteurs individuels sur le déploiement des dispositifs de RSE. Dans un même mouvement circulaire, la micro-RSE cherche à saisir l'impact des politiques RSE sur les individus ainsi que les déterminants attitudinaux et comportementaux individuels agissant sur l'effectivité de ces politiques (El Akremi, Gond, 2018). Ce courant nous ouvre une piste pour considérer la dimension individuelle d'un questionnement sur la légitimité et répondre au paradoxe posé par notre objet : le contraste souligné entre un sujet accepté au niveau sociétal et une sorte d'indifférence marquée dans l'organisation, hors quelques salariés convaincus par la thématique. Identifier les motivations et les résistances individuelles autour du dispositif permettra de clarifier la manière dont la légitimité du dispositif se forme au-delà de sa dimension organisationnelle. L'approfondissement des éléments permettant la formation du jugement et de l'approbation au niveau individuel s'imposera donc comme une nécessité.

Ces sujets ont alors dessiné les contours de notre recherche et une série de questions préliminaires a surgi : pourquoi les dispositifs de mobilité durable rencontrent-ils manifestement un problème d'implantation ? Comment les salariés, au niveau individuel, perçoivent-ils ces nouveaux dispositifs issus de pressions environnementales et sociétales ?

Quelles résistances aux niveaux organisationnels et individuels empêchent ou freinent leur déploiement ?

A l'instar d'autres dispositifs de RSE produits de mutations sociétales tels les dispositifs d'égalité femmes-hommes ou de promotion de la diversité (Laufer, 2014 ; Bereni, 2011 ; Blatge, 2010), l'étude du déploiement de dispositifs de mobilité durable en entreprise révèle un déficit de leur légitimité dans l'entreprise. Et ce, alors même que ces derniers sont le fruit de pressions sociétales (avènement de nouveaux types de mobilité adaptés aux modes de vie) et normatives (lois successives en matière de gestion de la mobilité), et qu'ils impactent de surcroît l'organisation du travail dans l'entreprise (Marzloff, 2013). La question de leur légitimité intra-organisationnelle semble posée.

Le concept de légitimité, concept phare de la théorie institutionnelle (Di Maggio & Powell, 1983, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977, 1991 ; Suchman, 1995 ; Tyler, 2005 ; Bédé et *al.*, 2014), souligne le nécessaire alignement entre les croyances individuelles et collectives et les actions des organisations afin de construire des normes symboliques partagées (Suchman, 1988, 1995 ; Walker, 2004 ; Zelditch 2001 ; Zelditch & Walker 2003). Pour autant, la littérature sur la légitimité organisationnelle, bien que reconnaissant l'action et le rôle central des individus dans les jugements de légitimité (Johnson, 2006 ; Tost, 2011 ; Bitektine, 2011 ; Bitektine et Haack, 2015), a encore insuffisamment développé la nature des déterminants individuels agissant dans son processus de formation. Un appel a été lancé pour engager des recherches contribuant à explorer les apports significatifs provenant de la socio-psychologie (Deephouse et Suchman, 2008 ; Tost, 2011). Enfin, pour construire un cadre robuste pour l'analyse, les développements sur les notions d'influence interindividuelle et de pouvoir exercé dans l'organisation seront également indispensables. Elles permettront d'analyser comment le déploiement d'un dispositif peut se diffuser et entrer dans une phase de validation générale (Johnson et *al.*, 2006) et d'éclairer le rôle du porteur de projet et de ses réseaux d'influence. L'articulation de l'ensemble de ces éléments théoriques permettra d'étudier notre objet de recherche selon une approche intégrative des dimensions organisationnelles et individuelles de la légitimité.

Nous cherchons à comprendre comment les dispositifs de mobilité durable, par l'étude de leur déploiement dans deux entreprises, renouvellent le concept de légitimité, en répondant à la problématique suivante :

Par quelle dialectique, intégrant les dimensions organisationnelles et individuelles, la légitimité d'un dispositif émergent de RSE se forme-t-elle dans les organisations ?

Nous mobilisons la notion de dialectique dans sa signification ancienne qui fait sienne le dialogue et l'unité d'éléments variés (mais pas contradictoires) pour aller vers un dépassement des connaissances, c'est-à-dire l'organisation d'un savoir en un système cohérent (Foulquié, 1949). Notre démarche consiste à articuler les deux dimensions organisationnelles et individuelles de la légitimité, à les faire dialoguer, pour former un tout construit et robuste. La réponse à cette problématique permet de mieux saisir les enjeux potentiellement contradictoires entre ceux de l'organisation d'une part, tiraillée entre ses objectifs de performance et la nécessité de s'occuper désormais de ces sujets, et ceux des individus d'autre part, à qui l'on demande des changements de comportement dans et hors du champ de l'entreprise. Notre travail s'adresse aux porteurs de projet et à la hiérarchie afin de concilier les besoins du collectif organisationnel et ceux des individus.

Cette thèse s'organise **en deux grandes parties**.

La **première partie** décrit le champ conceptuel mobilisé et inscrit nos questionnements de recherche dans une problématisation et une démarche de recherche générale. Le **chapitre un** délimite l'objet théorique et empirique de notre recherche, en exposant le contexte normatif et sociétal dans lequel il est déployé et ses spécificités intrinsèques issues de la conduite d'une étude exploratoire. Cette partie se termine par la présentation du courant en micro-RSE qui invite à explorer les facteurs individuels d'engagement dans des politiques de RSE. En **chapitre deux**, nous explorons le concept théorique de la légitimité, ses développements récents et les contributions théoriques issues de la socio-psychologie afin de renforcer la dimension individuelle du concept (Johnson et *al.*, 2006 ; Tost, 2011). Nous mobilisons ensuite les concepts d'influence et de pouvoir qui permettent de soutenir ou modérer la formation de la légitimité. Il en résulte la construction d'un cadre analytique

autour d'un concept « *augmenté* » de la légitimité. Ce cadre nous permet alors de formuler en **chapitre trois** notre problématique et de présenter la posture compréhensive adoptée s'inscrivant dans une démarche qualitative par études de cas. A travers le recueil de discours d'acteurs, nous cherchons à saisir les perceptions et motivations des individus pour appréhender la « *complexité psychologique* » (Maurand-Valet, 2010) et la dimension sociale de notre objet de recherche (Allard-Poési, 2009). Nous avons souhaité nous placer dans une perspective interprétativiste où la « *manière dont les acteurs expérimentent et se représentent le réel* » est sondée (Allard-Poési, 2009), c'est-à-dire placer notre regard dans celui d'un (ou des) autre(s) (Rappin, 2011). Notre recherche repose sur l'étude de deux cas d'entreprises ayant mis en place des dispositifs de mobilité durable, pour permettre l'exploration en profondeur d'un phénomène mal connu (Gibb et Wilkins, 1991).

La **deuxième partie** de cette thèse est consacrée aux résultats de l'analyse empirique de deux dispositifs de mobilité durable. Nous présentons en **chapitre un** la monographie de nos deux cas d'entreprise, Crédit et Green Energy. Notre premier cas, Crédit, est une filiale d'un grand groupe bancaire français située dans le Nord de la France. Soumise à la loi de 2015 pour la transition énergétique et la croissance verte, elle a édifié un Plan de déplacements d'entreprise (PDE) dès 2016. Notre second cas, Green Energy, est la filiale française d'un groupe britannique spécialisé dans la production et le stockage d'énergie éolienne et solaire. Elle a, de sa propre initiative, développé une politique *d'écomobilité* en mobilisant des collaborateurs motivés par le sujet. Nous présentons en **chapitre deux** une analyse transversale des deux cas procédant « *d'un travail systématique sur les ressemblances/différences* » (Dumez, Ayache, 2011). Notre travail d'analyse démontre une articulation étroite entre les dimensions organisationnelles et individuelles dans la formation de la légitimité du déploiement d'un dispositif de mobilité durable. Nous exposons comment les composantes actives de ce processus agissent sur la manière dont la légitimité se forme (typologie et degré de légitimité) et les influences diverses entre les composantes des deux dimensions. Dans un même balancier, nous identifions également les résistances, contre-forces agissantes, freinant le déploiement des dispositifs. En **chapitre trois**, nous discutons les apports de notre recherche à l'aune des concepts mobilisés et nous défendons la thèse d'une formation de la légitimité au point de dialogue entre dimensions organisationnelles et individuelles. Nous plaidons pour une approche non seulement *augmentée* de la légitimité en intégrant les éléments théoriques issus de la socio-psychologie et des théories de l'influence et du pouvoir, mais également pour une prise en compte plus importante des interactions qui se

noient entre dimensions organisationnelles et individuelles et l'incorporation des pressions négatives s'exerçant sur le processus de formation de la légitimité (tentatives de délégitimation et stratégies d'évitement). Le modèle global ainsi construit doit permettre aux professionnels de mener une réflexion globale lors du déploiement d'un dispositif de RSE dont l'intention est d'agir tant sur l'organisation que sur les individus qui la composent. Nous concluons notre travail en présentant les limites et les ouvertures futures de notre recherche.

Première partie : Champ conceptuel et problématisation

Cette première partie a comme ambition de caractériser notre objet de recherche, les dispositifs de mobilité durable, et de l'inscrire dans le champ conceptuel de la légitimité afin de voir comment il peut en renouveler la compréhension.

Le chapitre 1 s'intéressera tout d'abord à l'implantation de nouveaux dispositifs de RSE issus de tendances sociétales majeures et à leur degré de porosité dans les organisations. Nous présenterons ensuite les notions de mobilité et de mobilité durable, et la manière dont elles interagissent avec le monde du travail par leur gestion naissante. A travers les résultats d'une étude exploratoire, nous décrirons les dispositifs dédiés à la mobilité durable en entreprise et les premiers questionnements sur leur légitimité. Nous exposerons les caractéristiques spécifiques de ces dispositifs qui agissent à la fois à un niveau organisationnel et individuel. L'étude de ce type de dispositifs, dont la dimension individuelle est fortement présente, peut trouver un éclairage dans les travaux développés en micro-RSE, courant qui vise à comprendre pourquoi les individus s'engagent dans des politiques de RSE.

Le chapitre 2 présentera le champ théorique complexe et « *toujours en construction* » de la légitimité (Bouquet, 2014), depuis la classification de Weber (1919, 1922) jusqu'aux développements récents de la recherche en la matière (Deephouse et *al.*, 2017). Nous identifierons les apories du concept pour l'étude de notre objet de recherche, notamment la sous-mobilisation d'éléments socio-psychologiques pour capter l'agir individuel dans la formation de la légitimité. Pour porter notre regard de manière spécifique sur l'action du porteur de projet, « *agent d'influence* » (Kelman, 1961) le plus souvent incarné par le Responsable RSE, et sur les réseaux d'acteurs mobilisés dans le déploiement des dispositifs de mobilité durable, la mobilisation des travaux fondateurs sur les notions d'influence et de pouvoir seront essentiels (Asch, 1955 ; French et Raven, 1959 ; Kelman, 1961).

Le chapitre 3 présentera un cadre analytique '*augmenté*' de la légitimité englobant dans une même ossature les dimensions organisationnelles et individuelles afin d'étudier les dispositifs de mobilité durable dans deux entreprises. Notre problématique de recherche prendra la forme d'une dialectique entre dimensions organisationnelles et individuelles de la formation de la légitimité, et nous exposerons les sous-questions de recherche issues de la théorisation de notre objet. Nous expliquerons la posture interprétativiste compréhensive qui a été la notre pendant cette thèse et la démarche générale de la recherche. Pour explorer notre problématique, une méthodologie qualitative sous la forme de deux études de cas dans le secteur privé s'est imposée.

Chapitre 1 : La mobilité durable comme dispositif de RSE : caractérisation de l'objet de recherche

Ce premier chapitre a comme objectif la présentation et la délimitation de notre objet de recherche. Pour cela, nous exposerons tout d'abord comment les sujets sociétaux se sont progressivement imposés dans la sphère entrepreneuriale et la manière dont l'entreprise se les est appropriés. Notre revue de littérature sur le sujet dépeint un déploiement fragile et pointe en filigrane un questionnement sur la légitimité de ces récents dispositifs de RSE dans l'entreprise. Ce chapitre présentera ensuite les résultats d'une étude exploratoire sur les dispositifs de mobilité durable en entreprise, étude mettant en exergue leurs spécificités d'ordre organisationnel et individuel, ainsi que leur relative subsidiarité par rapport aux préoccupations de performance de l'entreprise. Enfin, nous présenterons l'approche en micro-RSE, approche qui cherche à creuser la nature des déterminants individuels et les motivations personnelles d'engagement ainsi que les attitudes évaluatives des salariés quel que soit leur niveau hiérarchique (Direction, Management, salariés).

1.1. La porosité des sujets sociétaux dans les organisations

Avant de nous immerger dans les dispositifs spécifiquement liés à la mobilité durable, nous avons choisi de nous intéresser dans un premier temps à trois dispositifs de RSE emblématiques afin de comprendre comment les entreprises se saisissent des questions de RSE en interne. Qu'il s'agisse de dispositifs en faveur de l'égalité femmes-hommes, l'emploi des seniors ou l'insertion des personnes handicapées, ces dispositifs récents dans les organisations relèvent tous d'une même logique de déploiement : tout d'abord d'avoir été introduits en entreprise sous le coup d'une impulsion légale permettant d'importer ces sujets sociétaux dans l'entreprise (1) ; ensuite, d'avoir connu une appropriation lente dans le temps due à plusieurs facteurs que nous exposerons (2) ; enfin, d'éveiller des questions quant à la légitimité de ces thématiques lors de leur introduction en entreprise (3).

1.1.1. Des thématiques progressivement imposées aux entreprises

Les sujets de RSE se sont progressivement imposés à l'entreprise sous le coup d'impulsions légales successives. A partir de la loi de 1983, les entreprises ont été sommées de s'attaquer (sous peine d'amendes) au sujet de l'égalité femmes-hommes, ce thème étant

dès lors considéré comme faisant partie intégrante de leur responsabilité sociale et sociétale (Laufer, 2014). La législation en matière d'égalité femmes-hommes n'a fait ensuite que s'accélérer, les lois s'enchaînant au fil des ans par un accroissement des pressions réglementaires. Avec les lois successives de 2001, 2006 et 2010, les accords en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes deviennent obligatoires et doivent faire l'objet d'une négociation annuelle dans les entreprises de plus de 50 salariés. C'est ainsi que les politiques d'égalité professionnelle n'ont véritablement commencé à porter leurs fruits que lorsque les entreprises ont été juridiquement obligées de régler le sujet en interne avec un « *durcissement progressif vers davantage de contrainte* » de la part de l'Etat (Fouquet, 2016). La pertinence des dispositifs favorisant l'égalité femmes-hommes n'est, depuis lors, plus véritablement discutée dans les organisations, un « *relatif consensus* » sur l'ancrage de ce thème opérant au niveau de l'ensemble des acteurs (Laufer et Silvera, 2004 ; Laufer, 2014). La transversalité du sujet en fait une thématique intégrative en entreprise (Coron, Pigeyre, 2018).

Après des années d'inertie concernant l'emploi des seniors menant à une dépréciation progressive des salariés âgés dans l'entreprise (Gautié et Guillemard, 2004) et à une « *précarisation de fin de carrière* » (Guillemard, 2010), l'article 87 de la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 encourage les entreprises d'au moins 50 salariés à conclure un accord ou, à défaut, à élaborer un plan d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés sous peine de sanctions. Dans le cadre de la loi et des accords seniors qui en ont découlé, le postulat sous-jacent est le suivant : l'entreprise, pour accompagner la Société et rentrer de plain-pied dans un nouvel âge contemporain qui brouille et mixe les temps de la vie, s'engage implicitement à récuser le système de sorties anticipées du marché du travail qui prévalait jusque là pour les travailleurs seniors. Pour cela, elle signe un accord ou un plan d'actions qui vise le maintien en emploi et l'amélioration de l'employabilité de ses employés seniors.

Les obligations légales ont également joué un rôle majeur dans l'intégration des travailleurs handicapés dans l'entreprise. La loi du 10 juillet 1987 impose aux entreprises de plus de 20 salariés un taux d'emploi de travailleurs handicapés d'au moins 6%. Celle du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées (art. L. 114-1, 1^{er} alinéa du Code de l'action sociale et des familles) oblige les entreprises à inscrire le sujet des personnes en situation de handicap dans la négociation annuelle obligatoire (NAO). Ces négociations portent sur trois volets

obligatoires : l'embauche, le maintien dans l'emploi, et l'insertion/formation pour accompagner l'évolution des emplois notamment concernant l'aspect technologique.

1.1.2. Un déploiement fragile et une lente appropriation

Les politiques d'égalité professionnelle ont rencontré des problèmes de mise en œuvre lors de leur introduction et des difficultés d'appropriation du sujet en interne demeurent. La progression de l'égalité de représentation et de traitement femmes-hommes en entreprise reste lente et ne représente pas une priorité (Laufer, 2015). Plane également autour de ces accords ou plans un soupçon d'esbroufe, qualifiés par certains de « *coquilles vides* » (Pochic et al., 2017, p.143). Le rôle des syndicats, ou plutôt leur absence de rôle, sur ces questions sociales et sociétales importées est également en débat. Selon Bereni (2011), les syndicats n'ont pas été historiquement très enclins à se saisir de ce genre de préoccupations. Ils ont davantage privilégié la lutte pour les hausses salariales et l'amélioration des conditions de travail pour tous. La question de l'égalité professionnelle a fait l'objet d'une évolution progressive de la part des syndicats, ceux-ci ayant été peu sensibles à ce thème de la mixité pour des raisons diverses (sous-représentation des femmes dans l'univers syndical, logique de protection des femmes qui les cantonnait à des emplois spécifiques, et faibles contraintes réglementaires). A mesure que la mixité s'installait dans leurs propres structures, et que les obligations légales successives ont été votées (lois de 2001, 2006, 2010), les syndicats ont progressivement placé la question de l'égalité dans leurs agendas de négociations, sans toutefois en faire un thème majeur (Laufer, 2015). Pour autant, certaines négociations obligatoires (seniors, pénibilité, salaires, etc.) sont encore « *souvent sans volet égalité professionnelle* » (Laufer, 2015), ce qui pose encore et toujours la question de la permanence de cette question dans les thèmes génériques de négociation. Prenant comme exemple la thématique d'égalité professionnelle, Coron (2018) démontre que les mesures nécessitant un fort degré d'implication et la mobilisation d'une multitude d'acteurs ont peu de chance d'avoir des résultats effectifs. Néanmoins, le bien-fondé (perçu) des mesures prises est un facteur clef de leur appropriation en interne.

Selon Seuret (2015), malgré une pression réglementaire renforcée dans le temps et une volonté gouvernementale accrue, les accords d'entreprise en faveur de l'emploi des personnes en situation d'handicap restent peu nombreux et relativement coûteux à mettre en place. En 2012, seuls 11% des établissements de plus de 20 salariés assujettis à la loi de 2005 étaient

couverts par un accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées⁶. Seuret (2015) pointe un manque d'ambition de ces accords et leur très faible impact, le taux d'emploi des travailleurs handicapés étant quasiment le même dans les établissements ayant négocié un accord que dans ceux n'ayant pas entamé de négociation. En 2016, le taux d'emploi avait atteint seulement 3,5 % en équivalent temps plein, soit une augmentation de 0,5 % par rapport à 2011 (Chiffres DARES⁷), loin de l'obligation légale de 6%. Pour expliquer l'évolution en dents de scie des accords en faveur des travailleurs handicapés, Maggi-Germain (2010) fait un lien entre le caractère consensuel du sujet du handicap dans l'entreprise et sa marginalité dans l'agenda des négociations. Cette propriété consensuelle permettrait certes un dialogue social serein et apaisé mais en ferait une thématique d'intérêt secondaire, les entreprises étant habituées à se concentrer sur les sujets vifs et conflictuels. A l'instar de Bory (2008), Blatge (2010) estime que la critique syndicale vis-à-vis des accords en faveur de l'insertion des travailleurs handicapés n'est pas fréquente, les organisations syndicales étant majoritairement signataires de ce genre d'accords consensuels. La non centralité de ce type de sujets aux yeux des syndicats (Blatge, 2010 ; Laufer, 2015) ralentirait fortement le degré d'appropriation des thématiques dans l'entreprise.

1.1.3. Un questionnement sur la légitimité des dispositifs de RSE

Les politiques issues de questions sociétales, pour la plupart, ne sont pas à l'agenda des entreprises, tant du côté des négociations engagées avec les syndicats que des discussions au plus au niveau du management. Pour assurer leur assise en entreprise, leur bien-fondé social ne suffisant vraisemblablement pas, les politiques d'égalité professionnelle ont dû alors se parer d'un atout de performance économique (Laufer, 2014). Pochic et *al.* (2018) notent également la percée de la rhétorique du *Business Case* d'une mixité qui serait bienfaitrice pour la performance de l'entreprise. Cette « *évolution du discours économique* » (Laufer, 2014) a grandement bénéficié aux politiques d'égalité femmes-hommes, la mixité de genre et la promotion des femmes au travail étant désormais parées d'avantages nouveaux, sur le plan économique mais également s'agissant de climat social, de sécurité au travail ou d'une plus grande créativité des équipes.

⁶ Source : Ministère du Travail

⁷ Chiffres 2016 publiés le 15/11/2018 sur le site Internet de la DARES

Blatge (2010) pointe quant à elle la volonté d'exemplarité affichée par certaines entreprises soucieuses des valeurs qu'elles portent et souhaitent véhiculer en interne comme en externe. Les politiques handicap seraient alors considérées comme « *un prolongement de l'activité* » de l'organisation ou comme « *une identité citoyenne* » à promouvoir, les deux notions renvoyant une image positive de l'entreprise en termes de communication. Une certaine ambiguïté entoure parfois ce type de sujets de RSE, entre les pratiques réelles des entreprises (qui peuvent d'ailleurs parfois être qualifiées de « *bonnes* » pratiques) et l'exemplarité communiquée à l'extérieur dans un souci d'image et de communication (Blatge, 2010). A noter, le glissement sémantique important de la notion de *lutte contre les discriminations* au terme *diversité* qui s'est imposé dans le temps. Ce changement s'est produit en partie pour faire accepter le champ aux entreprises, comme une sorte d'habillage marketing dépouillé de son aspect militant et juridique (Bereni, 2011). Cela pose des questions importantes de présentation de ces dispositifs de RSE, tant aux salariés qu'aux directions générales, ces dernières étant censées, sinon les soutenir activement, tout du moins les approuver a minima.

Les problèmes de légitimité ne se limitent pas aux dispositifs en eux-mêmes mais sont élargis aux porteurs de ces projets. Selon Bereni (2011), les professionnels de la diversité partagent une caractéristique commune : celle de rencontrer des problèmes de légitimité en interne. Ils doivent alors constamment « *prouver le caractère stratégique de leurs activités* ». L'auteur met pourtant en avant les fortes convictions des chargés de la diversité en entreprise, leur connaissance étendue des avancées de la recherche sur le sujet, ainsi que leur position « *intermédiaire* » leur permettant d'être à la croisée des enjeux de l'entreprise et ceux « *des autres mondes sociaux* ».

Les dispositifs de RSE étudiés ici partagent ce constat : les thématiques qu'ils portent sont reconnues comme socialement légitimes en prenant appui sur un phénomène social à corriger (Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010), tout en rencontrant un manque tangible de reconnaissance dans les entreprises. Le plus souvent imposés par la loi, ces dispositifs importés ne sont pas à l'agenda social d'entreprises préoccupées par leur performance économique et financière. La lenteur d'appropriation de ces sujets par les acteurs organisationnels peut s'expliquer de plusieurs manières : le faible intérêt des syndicats pour ces sujets ne concernant pas les négociations salariales ou les conditions de travail collectives (Blatge, 2010 ; Laufer, 2015 ; Bereni, 2011) ; la mise en place de dispositifs privilégiant les

effets de communication plutôt qu'un contenu réformateur (Pochic et al., 2017) ; et des porteurs de projet affaiblis stratégiquement (Bereni, 2011). La légitimité organisationnelle de ces dispositifs s'en trouve questionnée (Bereni, 2011 ; Laufer, 2014 ; Pochic et al., 2018).

1.2. Une gestion naissante de la mobilité des salariés

Le sujet des mobilités est au centre de nombreuses préoccupations actuelles, tant dans le domaine de l'écologie (réduction de l'empreinte carbone et des énergies fossiles) que dans celui des transports (promotion d'alternatives au tout routier, dont les modes de transport dits « doux », vélo et marche en tête, mais également le covoiturage), de la technologie (échange accru de données modifiant radicalement les manières de nous mouvoir, tant dans la sphère spatiale que professionnelle) et de l'économie (les flux nouveaux modifiant fortement les structures économiques et commerciales). C'est également un pan entier de la société qui s'oriente vers une mutation et une prise de conscience en faveur d'une économie et d'une vie plus durables. Dans cet élan lié à l'essor du développement durable, le terme de « *mobilité* » s'est progressivement substitué à celui de « *déplacements* » pour s'imposer comme un élément incontournable du débat public, la notion de « *déplacements* » ne pouvant expliquer à elle seule la complexité entourant la représentation de la « *mobilité* ». Nous verrons dans ce chapitre comment la mobilité, notion en constante mutation, est devenue progressivement l'affaire de l'entreprise.

1.2.1. La mobilité, une notion en constante mutation

La mobilité renvoie à la facilité de se mouvoir dans un environnement. En dépassant la définition énumérative de Costas (2013), la mobilité spatiale telle que proposée par Sergot et al. (2015) désigne « *tout déplacement entre lieux géographiques distincts d'individus, de groupes d'individus, d'objets matériels et/ou d'informations, doté de significations particulières et participant à la reproduction ou à l'altération des relations de pouvoir entre acteurs sociaux/organisationnels* ». La mobilité des salariés ne comprend donc pas la seule mobilité individuelle, cette définition incluant tout un ensemble d'éléments humains, matériels et immatériels, s'entrelaçant pour former un magma mobilitaire.

Deux auteurs majeurs de travaux sur les mobilités, Scheller et Urry, ont théorisé en 2006 ce qu'ils ont défini comme le « *New Mobilities Paradigm* ». Définir un « *Nouveau paradigme des mobilités* » signifie parer la mobilité d'attributs nouveaux qui vont au-delà de la signification habituelle que revêt ce terme. La mobilité n'engloberait pas seulement les déplacements mais également tout un faisceau d'éléments éclairant les significations et motivations sociales de ces déplacements, tant au niveau humain qu'au niveau idéal et matériel (Urry, Sheller, 2006). Si l'on reprend la théorie développée par ces deux auteurs, voici présentées les nouvelles acceptions attachées au concept de mobilité (Tableau 1).

Tableau 1 : Le « *New Mobilities Paradigm* » d'après Urry, Sheller (2006)

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outre le déplacement en lui-même, il s'agit de prendre en compte les significations attachées à ce mouvement, c'est-à-dire de voir les mobilités (au pluriel) comme des phénomènes inscrits dans un contexte social propre. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La mobilité doit être considérée comme un ensemble de mobilité humaine, mais également d'objets, et d'idées. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La maîtrise des outils technologiques et des réseaux autorise la réconciliation du duo proximité/distance. La technologie permet les relations à distance et l'articulation de réseaux performants socialement. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les liens et interdépendances entre mobilités et immobilités sont importants et doivent être soulignés. |

Dans le prolongement de ces travaux, Cresswell (2016), a développé une pensée innovante sur le sujet. Selon lui, la mobilité « *combine trois aspects importants : le mouvement physique, les significations données au mouvement, la pratique vécue et incarnée du mouvement* ». Il s'agit *in fine* de comprendre « *l'expérience de la mobilité* » dans sa globalité et pas seulement ce qui a trait au seul déplacement physique. L'auteur insiste également sur le fait de « *comprendre la mobilité comme mouvement, signification et pratique dans le contexte de relations de pouvoir* », ce qui implique de discerner le résultat des interactions entre les individus et les modes relationnels en jeu. Il y a nécessité de développer une démarche « *holistique de la mobilité* » (Cresswell, 2016). Le concept de *motilité* (Kaufmann, 2002) s'inscrit dans ce paradigme : la *motilité* est un concept élargi de la mobilité qui pointe la différence entre la mobilité potentielle d'un individu et ses capacités réelles à se mouvoir. Résumée, la motilité est l'ensemble des ressources nécessaires mobilisé par un individu pour se mouvoir. Il s'agit d'envisager la mobilité non pas forcément comme une potentialité, éventuellement fantasmée, mais comme une mobilité réelle, nécessitant de mobiliser des ressources particulières et de les lier entre elles pour faire sens.

Si nous nous projetons plus avant, il est probable que le futur nous donne à entrevoir de nouvelles formes de mobilités. Amar parle d'un « *nouvel âge de la mobilité* » (2010) où l'innovation sera au cœur du changement. L'apport de l'innovation comme puissant moteur de changement dans les mobilités est également repris par Leurent (2012). Celui-ci précise que seules les innovations « *qui remplissent de vraies fonctions et sont compatibles avec des formes d'organisation dominantes* » pourront s'imposer comme réels facteurs d'évolution de la mobilité. Nous esquissons déjà l'importance de l'alignement entre des innovations présentées comme propulseurs de mobilité et la maturité culturelle et organisationnelle des acteurs en présence.

Si l'objet *mobilité* est en constante mutation, il n'est pas (plus) une question de distance à parcourir ou de déplacements à effectuer (quelles que soient les acceptions des mots distance et déplacements), mais bien une question d'opportunités nouvelles et de synergies. Le choix qui s'offre aux acteurs est le suivant : construire des futurs désirés en s'emparant des innovations et en bâtissant des politiques de mobilité appropriées ou s'adapter de manière réactive. Il y a dès lors lieu de s'interroger – même si la durée que prendra ce changement n'est pas encore connue – sur les modes d'actions qui permettront de passer d'une conception ancienne de la mobilité à un futur qui ne sera pas subi, mais voulu et choisi (Moreno, 2019), et sur lequel les acteurs (Etat, individus, entreprises) auront agi en conséquence.

Comme le présentent Lejoux et Ortar (2014), la façon d'organiser ses déplacements, de travailler et de produire, ainsi que les choix de localisation (des ménages et des entreprises) sont autant de champs amenés à être bouleversés dans le futur, impliquant des changements de pratiques importants. La question « *d'une nouvelle gouvernance de la mobilité urbaine* » (Bonnell, Faivre d'Arcier, Nicolas, 2012) passera par les pratiques innovantes des acteurs et leur désir d'aller vers ce nouveau paradigme des mobilités. Et parmi ces acteurs de la mobilité, alors même que l'on évoque fréquemment les difficultés des organisations à anticiper les mutations (Dietrich, Pigeyre, 2011), l'entreprise est-elle un marqueur d'innovations au même titre que les autres ? Organise-t-elle volontairement cette mobilité ou se laisse-t-elle porter lentement par les changements sociétaux à l'œuvre ?

La volonté d'une partie de la société de développer un mode de vie plus durable, impliquant une ville plus compacte avec des déplacements réduits, une architecture mêlant une mixité travail/domicile/loisir et des politiques publiques proactives, est-elle suffisante

pour mobiliser les entreprises et les enjoindre à jouer le jeu et développer des politiques dédiées ?

1.2.2. La mobilité des salariés, une « affaire » d'entreprise : les enseignements d'une étude exploratoire

La mobilité opère, sinon une révolution, tout du moins une prise de conscience dont chacun est témoin et acteur au quotidien. Mobilité de personnes, mobilité d'objets matériels ou immatériels, mobilité volontaire ou subie, mobilité versus immobilité, mobilité et accélération ou décélération du temps, au travers ces différents items nous pouvons convenir que la mobilité n'est pas qu'une affaire de déplacements mais dépend également de codes sociaux et de représentations sociales entourant cette notion (Urry, Sheller, 2006). S'agissant du cadre professionnel, toute une série d'interrogations se posent. L'entreprise intègre-t-elle les mutations à l'œuvre dans la société en termes de mobilité au travers de l'implémentation de politiques dédiées ou au contraire résiste-t-elle à ces changements ? Comment ces mutations se matérialisent-elles ? Et si changements il y a, quels en sont les éléments déclencheurs, les origines ? Les politiques de mobilité sont-elles le fruit de contraintes extérieures à l'entreprise, de pressions exercées par l'environnement (politique, administratif, social), ou sont-elles érigées lorsque les acteurs de l'entreprise ont changé leurs représentations et le sens de leurs actions ? Finalement, n'y a-t-il pas une imbrication logique de l'un à l'autre, les acteurs de l'entreprise ne modifiant leurs systèmes de représentations et le sens donné à leurs actions que lorsqu'ils sont profondément imprégnés des contraintes extérieures, de ce qui se déroule en dehors de l'entreprise ? En effet, l'entreprise n'est pas un vase clos où tout ce qui se passe extramuros serait systématiquement bloqué. L'entreprise entretient des liens avec le monde qui l'entoure, et les échanges qui ont lieu sont susceptibles de modifier fortement la conduite de ses politiques gestionnaires. Comment l'entreprise peut-elle alors gérer les différents traits distinctifs de la mobilité ?

Constatant le peu de connaissance académique accumulée sur le sujet émergent de la mobilité (Sergot et *al.*, 2015), il nous a semblé indispensable d'aller sur le terrain mener une étude empirique exploratoire afin d'observer les dispositifs de gestion de la mobilité en entreprise et voir quel chemin vers la durabilité ces dispositifs empruntaient. Cette étude (cf. tableau 2 pour la description méthodologique) s'est attachée à examiner la manière dont les

entreprises gèrent les mobilités de leurs salariés et le type de dispositifs et d'outils qu'elles sont amenées à développer. Nous allons en exposer les enseignements majeurs.

Tableau 2 : Méthodologie de l'étude exploratoire en 4 phases distinctes

| | |
|-----------------|---|
| Phase 1) | Entretiens non-directifs sur les questions de mobilité avec 6 professionnels de tous horizons (Responsables RH, architecte, ingénieur, et consultant) ; |
| Phase 2) | Diffusion d'un questionnaire à un panel de professionnels RH, RSE et Mobilité (340 répondants) ; |
| Phase 3) | Elaboration d'études de cas dans 3 entreprises par entretiens semi-directifs ; |
| Phase 4) | Tenue d'un focus-group réunissant une dizaine de professionnels RH et Mobilité. |

Hors mobilités géographiques (déménagements pour changement de poste ou expatriations), les dispositifs de mobilité s'occupent principalement de la gestion des déplacements domicile-travail, de l'accès à l'entreprise, et de l'organisation des déplacements professionnels des collaborateurs. Le premier constat effectué est celui d'une gestion de la mobilité des salariés encore faiblement prise en compte par les entreprises malgré la pression légale qui s'applique depuis la promulgation de la loi de 2015 sur la transition énergétique et la croissance verte. Les dispositifs permettant de gérer la mobilité et de promouvoir une mobilité la plus décarbonée possible tels que les Plans de Déplacements d'Entreprise (PDE) sont encore très peu déployés dans les entreprises (hors entreprises de grande taille). Ainsi, leur déploiement vit une réalité contrastée : seules 23% d'entre elles, de plus de 250 salariés, ont réalisé un plan en la matière et seules 18%, toutes catégories confondues, savent ce qu'est un PDE – ancienne dénomination des plans de mobilité – et ce qu'il contient. En interne, le sujet est souvent « *porté par une frange proactive mais encore minoritaire (face à) une masse laborieuse qui a un peu de mal à bouger* ». Les études complémentaires sur le sujet renforcent cette assertion : seules 10% à 35% des entreprises ont nommé un(e) responsable dédié(e) sur le sujet des mobilités.

Concernant les outils les plus fréquemment déployés, ceux-ci demeurent encore classiques et se matérialisent essentiellement sous formes d'aides financières (remboursements des frais de transports) ou de mise à disposition de véhicules d'entreprise (flotte de voitures de fonction), alors même que les discours sont souvent porteurs d'innovation en la matière. En effet, la technologie et les outils numériques sont largement plébiscités par les directions RH pour optimiser la mobilité et éviter les déplacements

(téléphones mobiles, outils de conférences à distance, etc.) même s'ils ne sont pas toujours correctement développés. Le déploiement d'outils orientant la mobilité vers davantage de durabilité tels l'autopartage, le covoiturage, les véhicules électriques, et le télétravail est encore faible et dépend de contextes hétérogènes d'entreprises.

Les discours qui ressortent de la phase de focus group ne mettent fondamentalement pas en lumière de nouvelles idées ou innovations quant aux outils déployés, mais viennent néanmoins temporiser les conclusions du questionnaire administré en phase 2 sur la question de l'importance de la technologie et de sa potentialité dans le futur. L'analyse du questionnaire mettait en exergue les attentes des professionnels RH quant aux outils technologiques du futur (pour gérer les déplacements domicile-travail, professionnels, ou impliquant un changement de résidence, les outils technologiques et numériques ont été plébiscités par les répondants). Les participants du focus group avancent le fait que de nombreux outils existent déjà et qu'il est davantage temps d'opérer un choix et de rationaliser l'existant que d'en développer de nouveaux. Cette assertion d'un trop grand nombre d'outils déjà présents dans l'entreprise est à relativiser, de nombreuses entreprises ne possédant pas encore forcément l'outillage mobilitaire nécessaire (cf. le cas d'une entreprise de restauration qui venait seulement d'équiper ses directeurs de restaurant en Smartphones). Néanmoins, cette demande de rationalisation n'est pas forcément antinomique avec le fait d'espérer de nouveaux outils innovants à l'horizon de 5-10 ans, le progrès technologique se développant à une échelle extrêmement rapide. Le temps de l'entreprise étant beaucoup plus lent que celui du développement technologique, il est logique que les discours soient plus posés et rationnels en face à face que les résultats recueillis anonymement lors d'un questionnaire.

La notion de contrôle versus celle de « *libération* » de l'entreprise et/ou du salarié est également débattue avec intérêt par les participants autour des questions de mobilité et de travail à distance, avec des questions qui restent en suspens : les concepts de confiance envers le salarié et d'autocontrôle vont-ils à l'encontre de la montée inexorable des technologies de l'information qui favorise, quant à elle, le pouvoir de contrôle de l'entreprise sur ses salariés ? De la même manière, comment rassurer le salarié sur son espace de liberté tout en développant la productivité et la performance ? Ces questions épineuses à résoudre ne trouvent pas de réponses simples : les participants, malgré leur intérêt manifeste pour le sujet, sont souvent engoncés dans des schémas traditionnels ou classiques d'organisation et de stratification hiérarchique. Les entreprises, bien que séduites par ce concept (« *cela fait*

rêver ») ont peur d'ouvrir la boîte de Pandore en permettant aux salariés d'être libres et mobiles, ces deux qualificatifs étant très étroitement liés.

La question de la formation dans la gestion de la mobilité des salariés ressort de notre étude exploratoire. Il s'agit de former les salariés non seulement au changement de pratiques de mobilité orientées vers le développement durable mais aussi à l'évolution de mentalité au sein de l'entreprise, et ce à tous les échelons de la hiérarchie. Formation, information, communication sont les trois caractéristiques indispensables citées pour le succès d'une stratégie de mobilité pragmatique et avalisée par les salariés. Lors des discussions autour du déficit de formation, les obstacles identifiés sont la sous-utilisation des outils de mobilité mis à disposition et la lenteur d'appropriation de ces outils par les salariés. Par ailleurs, il apparaît indispensable de procéder à un inventaire des outils existants dans l'entreprise, ainsi qu'à une enquête des usages des salariés, avant d'entreprendre un quelconque effort de plan de formation à la mobilité. Or, ces étapes préalables ne sont pas forcément respectées.

Cette étude exploratoire met en lumière le décalage évident entre l'avancement de la société et des politiques publiques sur des sujets spécifiques (ici les mobilités) – en termes de prise de conscience mais également d'outils disponibles et de volonté politique – et la prise en main de ces sujets par l'entreprise. Le déploiement de dispositifs de mobilité émane non seulement de stratégies délibérées de la part des organisations mais également de stratégies issues d'accidents ou d'événements inattendus (déménagements d'entreprise, parkings à faible capacité, etc.). Cette constatation empirique rejoint les travaux de Mintzberg et Waters (1985) sur les stratégies émergentes d'entreprise qui s'opèrent « *en dépit ou en l'absence de stratégies formelles* ».

Les politiques de gestion de la mobilité recensées semblent portées par la seule volonté d'individus possédant de fortes convictions sur le sujet du développement et de la mobilité durables, des salariés porteurs d'étendard de la cause, « *minorités actives* » agissantes. Au-delà de ces salariés motivés, la gestion de la mobilité est essentiellement vue à travers les yeux de la gestion des coûts, par le biais d'une palette d'outils comptables (remboursements des frais de transports, aide financière au déménagement lors d'un changement de résidence, aide à l'achat d'un véhicule propre ou d'un vélo, etc.). Ces salariés se sentent relativement isolés à introduire la thématique en interne, loin des préoccupations centrales de performance économique. Ils jugent également que les changements de comportements individuels

imposés par ces dispositifs sont difficiles à opérer, posant la question comportementale comme centrale. En conclusion, cette étude exploratoire fait ressortir le paradoxe suivant : l'existence d'une prise de conscience collective du problème de la mobilité aux niveaux légal et sociétal, d'une part (conscience environnementale, émergence de nouvelles aspirations et modes de vie, nouvelles pratiques de mobilité durable, etc.), et des rationalités d'entreprises qui ne se saisissent pas d'une question considérée comme marginale, d'autre part.

La mobilité est un concept « *holistique* » (Cresswell, 2016) dépassant la simple acception de déplacement. Il s'agit de faire évoluer la compréhension d'une notion de simple mouvement à celle reliant ce mouvement à ses multiples significations sociales, à tout un ensemble d'éléments humains, matériels et immatériels (Urry, Sheller, 2006 ; Sergot et *al.*, 2015). Phénomène sociétal avec l'accélération des mobilités au XX^{ème} siècle, ce sujet, est resté longtemps éloigné de l'entreprise (hors mobilités géographiques liées au travail). Sous la pression légale, il est progressivement devenu un élément à gérer par les Directions RH. Pour autant, notre étude empirique exploratoire montre que la thématique mobilitaire semble encore peu traitée dans les entreprises et portée uniquement par une minorité de salariés convaincus. Si un management de la mobilité durable commence à se dessiner dans les organisations, il semble essentiellement déployé par des individus motivés mais relativement isolés dans l'entreprise.

1.3. Des dispositifs de mobilité durable aux dimensions organisationnelles et individuelles

A travers le cas spécifique des dispositifs de mobilité durable (Plans de mobilité, PDE, ou autre type de dispositifs réunissant des outils d'écomobilité), nous nous interrogeons sur l'arrivée de nouveaux dispositifs gestionnaires légitimés socialement et légalement, mais considérés comme éloignés des préoccupations directes de l'entreprise et agissant sur les individus de manière prescriptive. Les dispositifs de mobilité durable implantés en entreprise présentent des caractéristiques propres que nous nous attacherons à souligner dans ce chapitre. Leur implantation interroge singulièrement la capacité de l'entreprise à s'emparer d'un sujet imposé qui s'appuie sur des aspirations sociétales nouvelles ainsi que leur impact dans le champ tant organisationnel qu'individuel. A travers la caractérisation de ces dispositifs, nous

chercherons à montrer la présence d'une relation dialectique organisation/individu, dans et hors de l'organisation.

1.3.1. Le management de la mobilité durable, une nouvelle problématique de RSE

Le management de la mobilité, dans un souci de durabilité, s'impose désormais comme une nouvelle problématique de RSE à gérer dans les entreprises. Si nous considérons la RSE comme la somme des responsabilités des entreprises envers la Société (Carroll, 1979), ou plus exactement comme la réponse des organisations aux attentes externes d'ordre économique, légal, éthique et philanthropique (Carroll et Buchholtz, 2014), alors le sujet de la mobilité durable et le développement récent de dispositifs dédiés dans les entreprises représentent une nouvelle problématique de RSE. En effet, le sujet des mobilités est au cœur de problématiques contemporaines, tant dans le domaine de l'écologie et des transports que de la technologie ou de l'économie. Il est également probablement « *un des champs les plus conflictuels de la vie moderne* » (Cresswell, 2015) tant la mobilité détermine notre propension à vivre et à évoluer dans nos sociétés modernes. Suivant le courant du Nouveau Paradigme des mobilités (Urry, Sheller, 2006), la mobilité n'englobe en effet pas seulement les déplacements mais également tout un faisceau d'éléments éclairant les significations et motivations sociales de ces déplacements, tant au niveau humain, idéal ou matériel. Depuis quelques années, c'est irrémédiablement la société toute entière qui s'oriente vers une mutation et une prise de conscience en faveur d'une économie et d'une vie plus durables (nouvelles aspirations des individus). Dans cet élan lié à l'essor du développement durable, le management de la mobilité s'inscrit comme une nécessité afin de « *trouver un compromis pour une ville durable* » (Amar, Laousse, 2004).

Le concept de mobilité durable est progressivement apparu dans les années 1990 (Roy-Baillargeon et Gauthier, 2013) afin d'évoluer du modèle dominant de « *se déplacer plus* » vers « *se déplacer mieux* » (Faivre d'Arcier, 2008). Le concept « *ne se prête pas aisément à une définition univoque* » (Bourdages et Champagne, 2012, p. 6) car il implique des aspects environnementaux mais également de sécurité et d'équité entre les individus (Morency, 2013). La mobilité durable implique non seulement l'optimisation des moyens de déplacement mais aussi « *une réflexion plus large sur les comportements de mobilité, l'évolution des conditions socioéconomiques et les parcours de vie des gens* » (Champagne et Negron-Poblete, 2012). Pour les individus, il s'agit de choisir parmi une série de solutions de

mobilité destinées à réduire l'usage de la voiture individuelle et diminuer leur bilan carbone tout en satisfaisant leurs besoins de vie. Ce concept témoigne d'une double pression : à la fois collective pour mener cette réflexion au niveau sociétal, et individuelle pour traduire les aspirations des individus pour de nouveaux modes de vie et des déplacements plus propres.

Quel est alors le rôle de l'entreprise dans la mise en place d'un management de la mobilité durable ? Si les dispositifs dédiés sont initialement déployés dans une optique de développement durable (réduction des émissions polluantes de l'entreprise réalisée notamment par la réduction de l'utilisation de la voiture individuelle), ils ont un impact et une influence directs sur l'entreprise dans son ensemble : impact budgétaire (coût du déploiement du dispositif mais aussi économies réalisées sur les déplacements des salariés), impact sur l'organisation du travail dans l'entreprise (horaires aménagés, télétravail, ...), impact RH (sur la santé et la sécurité des salariés), impact sur la conduite du changement dans l'entreprise (évolution souhaitée des comportements...) et sur la modernisation des moyens de communication (utilisation de la visioconférence, équipement en Smartphones et PC portables,...).

La mobilité semble éloignée des préoccupations de l'entreprise comme l'ont démontré les résultats de notre étude exploratoire, et plus particulièrement de sa performance économique. Parée du qualificatif *durable*, la mobilité paraît le plus souvent cantonnée à l'axe environnemental de politiques et rapports de RSE. Pourtant, un des apports théoriques des auteurs du Nouveau paradigme des mobilités (cf. Tableau 1) est justement de mesurer l'incidence de la mobilité sur la sociologie individuelle, et donc dans un prolongement logique, sur le système de travail dans son ensemble (Scheller, Urry, 2006).

En matière de mobilité durable, de nombreux défis attendent l'entreprise. Le premier d'entre eux concerne la nécessaire conformité aux obligations réglementaires. En France, le plan de déplacement d'entreprise (PDE) est apparu en 2000 dans la loi de solidarité et renouvellement urbain. Le PDE n'avait alors pas encore de valeur normative, les entreprises étant seulement encouragées à établir un plan pour « favoriser le transport de leur personnel ». Puis le législateur s'est saisi du sujet en 2015 dans la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte rendant obligatoire le Plan de Mobilité dans un souci de durabilité (article 51, LOI n° 2015-992 du 17 août 2015). Depuis le 1^{er} janvier 2016, certaines régions sont ainsi dans l'obligation légale de mettre en place un plan de mobilité (Hauts de

France par exemple) à partir de 250 salariés sur un même site. Cette obligation s'est étendue au niveau national au premier janvier 2018 avec un seuil abaissé de 100 salariés réunis sur un même site. Les PDE, désormais appelés Plans de Mobilité (nouvelle dénomination), et les PDI (plans de déplacements interentreprises) sont des outils permettant l'organisation des déplacements liés au travail dans une optique d'optimisation et de réduction de l'empreinte écologique. La rédaction d'un plan de mobilité et le choix des actions constituent en effet un pré requis pour toute entreprise de plus de 100 salariés regroupés sur un même site et située dans une commune de plus de 100 000 habitants. Comme pour d'autres pratiques RH et RSE (accords seniors, formation, égalité femmes-hommes, ...), les entreprises se retrouvent donc soumises à une nouvelle pression réglementaire. Nous reprenons à notre compte le questionnement d'Alves et Frih (2014) : comment une contrainte imposée peut-elle se révéler pertinente une fois insérée dans la vie organisationnelle de l'entreprise ?

Le deuxième défi à relever pour l'entreprise, et non des moindres, sera sa capacité à comprendre et intégrer les nouvelles tendances sociétales qui s'expriment sur le thème des mobilités. Les études menées en 2014 et 2018 par l'Observatoire des mobilités émergentes⁸ sur le sujet pointent une tendance importante à souligner : malgré une propension à la hausse des mobilités alternatives, le recours à l'automobile reste encore massif. En effet, de nouveaux moyens de mobilité sont de plus en plus plébiscités par les populations, à savoir l'auto-partage, le covoiturage, le vélo, et la marche à pied notamment. Ce sont essentiellement les habitants des agglomérations de plus de 100 000 habitants qui utilisent ces « *mobilités émergentes* », marquant une nette diminution de l'automobile dans ces zones à haute densité géographiques. Dans les zones moins peuplées, l'automobile demeure le moyen de déplacement préféré (d'où un solde globalement constant de recours à l'automobile sur l'ensemble du territoire) et la voiture reste, et de loin, le premier moyen de transport des Français : en 2014, 96% des Français interrogés affirment l'utiliser, dont 63% tous les jours ou presque. La nouvelle cartographie des mobilités menée en 2018 pointe l'utilisation toujours dominante de la voiture par les Français (49% des sondés l'utilisent au quotidien) mais en érosion par rapport à 2014 (-14 points).

⁸ Association de L'ObSoCo et de Chronos, avec le soutien de l'ADEME et de la SNCF.

Au plan international également, les résultats de l'enquête de l'observatoire Société et Consommation (OBSOCO) intitulée « *Aspirations liées à la mobilité et aux modes de vie* » menée en 2016 montrent une homogénéité dans le souhait des individus interrogés de réduire les distances quotidiennes entre les différents lieux de vie (travail, domicile, loisirs) et d'aspirer à une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux (quel que soit le pays d'origine). Pour cela, ils seraient prêts à modifier significativement leurs modes de vie, et ce « *dans le cadre d'une mobilisation collective* ». En termes de mobilité propre, 31% jugent *très important* de passer moins de temps dans les transports ; 44% associent la mobilité idéale à une plus grande proximité, en rupture avec le modèle actuel ; et 58% souhaitent pouvoir organiser librement leur temps de travail (48% souhaiteraient travailler en proximité, soit à leur domicile, soit dans leur quartier). Nous voyons bien là le lien qui s'opère entre, d'une part, les aspirations vers une mobilité plus durable et, d'autre part, les mobilités liées au travail.

Les formes émergentes de mobilité, appelées communément « *nouvelles mobilités* » (développement de l'usage du vélo, de la marche, du covoiturage et de l'auto-partage, des modes de transport doux – vélos, vélos à assistance électrique, marche à pied – de la mobilité inversée avec l'avènement du télétravail, etc.) correspondent à un changement sociétal progressif en faveur de l'intégration des questions environnementales dans le quotidien. Les aspirations individuelles et collectives en matière de transport changent, et les modes de vie évoluent en conséquence, même si cela ne va pas sans heurts comme en témoignent les récentes manifestations autour de la hausse du prix du carburant. Les dispositifs de mobilité durable interrogent donc directement l'introduction d'enjeux sociétaux au niveau local de l'entreprise.

1.3.2. La double dimension organisationnelle et individuelle des dispositifs de mobilité durable

Les dispositifs introduisant la mobilité durable en entreprise, et plus spécifiquement les plans dédiés (PDE ou Plans de mobilité), sont des objets issus de préoccupations sociétales récentes exerçant un pouvoir normatif sur les entreprises. De surcroît, ces dispositifs, « *ensembles de ressources, d'objets matériels et symboliques* » (Brodin, 2004), agissent également sur les individus de manière prescriptive en exigeant d'eux des modifications comportementales. Nous soutenons ici que ces dispositifs agissent à un double niveau : au

niveau organisationnel et au niveau individuel. Les éléments d'ordre organisationnel peuvent être multiples : la croissance de l'entreprise, les éléments culturels et l'organisation managériale entre autres. Les facteurs individuels impliquent de saisir l'impact du dispositif sur les comportements, mais également l'influence des individus sur son déploiement (El Akremi & Gond, 2018) et l'incarnation du sujet en interne par la présence éventuelle d'un porteur de projet dédié.

Au plan organisationnel

Si la RSE « est appréhendée comme un outil de gestion susceptible de favoriser l'alignement entre les buts de l'entreprise et ceux de la société » (Grimand, Vandangeon Derumez & Schäfer, 2014), les dispositifs de mobilité durable étudiés dans notre recherche amènent directement l'entreprise à s'interroger sur la manière dont elle peut intégrer ces questions sociétales dans son système organisationnel. Comme le soulignent Ermans et al., (2018), les entreprises ont une marge de manœuvre pour contribuer à la promotion d'une mobilité plus durable : proposer des solutions durables concrètes à leurs salariés, améliorer l'accessibilité des sites, et enfin modifier l'organisation du travail. Les dispositifs de mobilité durable en entreprise ne sont donc pas uniquement composés d'outils destinés à gérer les déplacements des collaborateurs de manière plus écologique afin de limiter leur empreinte carbone, mais questionnent plus largement l'entreprise sur son fonctionnement global (ampleur des mouvements que génère l'activité et utilité de ces mouvements) et son management, c'est-à-dire la manière dont le travail est organisé. En effet, les sujets tels que les horaires décalés, le télétravail, et la qualité de vie au travail sont des thèmes largement abordés dans le cadre de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte sur les plans de mobilité. La loi stipule dans son article Art. L. 1214-8-2.-I.- que « le programme d'actions [de ces plans] peut notamment comporter des mesures relatives à la promotion des moyens et usages de transports alternatifs à la voiture individuelle, à l'utilisation des transports en commun, au covoiturage et à l'autopartage, à la marche et à l'usage du vélo, à l'organisation du travail, au télétravail et à la flexibilité des horaires, à la logistique et aux livraisons de marchandises ». Le management en vigueur dans l'organisation se révèle donc être un point charnière à aborder lors de la mise en place de dispositifs de mobilité durable. Ainsi, les modes de management (coopération agile, autonomie des salariés) agissent directement sur la mise en place du télétravail (Ruiller, Dumas et Chédotel, 2017) et une certaine souplesse dans l'aménagement des horaires de

travail peut permettre l'installation du covoiturage au sein d'une équipe ou d'une entité. Du style de management dépend l'amarrage même du sujet dans l'entreprise en reconnaissant (ou non) son importance et en laissant s'exprimer (ou non) les initiatives de collaborateurs. La culture organisationnelle et les représentations managériales vont ainsi fortement influencer l'implantation et le déploiement des dispositifs de mobilité durable en entreprise renvoyant à l'approche sociocognitive de la RSE développée par Gond et Igalens (2012). Comme l'expliquent Grimand, Vandangeon-Derumez et Schäfer (2014, p.135), « *l'approche sociocognitive analyse la façon dont la RSE est socialement construite, influencée par la culture organisationnelle, l'instrumentation de gestion, façonnée par les jeux d'acteurs* ». De ce fait, ces dispositifs agissent à un niveau organisationnel particulièrement prégnant. Il nous appartiendra de comprendre comment les éléments culturels, le soutien managérial et les relations interindividuelles influent sur la légitimité des dispositifs de mobilité durable en entreprise.

Au plan individuel

Contrairement à d'autres objets aux caractéristiques globalement comparables issus d'une pression sociétale et soumis à des contraintes réglementaires de plus en plus fortes (cf. chapitre 1.1. sur les dispositifs d'égalité professionnelle, accords seniors, ou plans d'insertion pour les travailleurs handicapés), les dispositifs de mobilité durable dans les entreprises, et notamment les plans dédiés en la matière, sont des objets sociaux qui agissent non seulement sur le plan organisationnel, mais qui sont également en prise directe avec l'individu, ses motivations et ses choix personnels.

Les plans de mobilité prescrits par la loi et, plus largement, les dispositifs de mobilité durable promeuvent des alternatives à l'usage de la voiture individuelle dans le cadre des déplacements professionnels mais également des déplacements domicile-travail. Ils agissent dans et hors de l'entreprise, au travail et en dehors. Que le dispositif mis en place dans les entreprises le soit dans le cadre de la loi ou de manière spontanée, l'analyse des solutions à mettre en place englobe tout une série d'actions destinées à optimiser l'ensemble des mobilités liées au travail. Or, si des salariés peuvent très certainement comprendre et accepter que l'entreprise administre leurs déplacements professionnels (en fonction du coût, de la praticité, et d'autres variables économique-organisationnelles), qu'en est-il de la gestion des déplacements domicile-travail qui correspondent à un choix individuel de mode de

transport ? Les plans mobilité issus de la loi de 2015 n'imposent aucun mode de mobilité aux salariés, et sont seulement tenus de « *comporter des mesures relatives à la promotion des moyens et usages de transports alternatifs à la voiture individuelle* » (cf. Annexe 1). Mais cette proposition implique des changements attitudeux et comportementaux individuels forts au niveau de chaque salarié pour passer de la voiture individuelle à un mode de mobilité plus durable, étant entendu que les déterminants socio-psychologiques tels que les attitudes, les normes sociales ou les habitudes ont un effet sur le mode de transport choisi (Gandit, 2007). De surcroît, proposer un changement de mode de mobilité lors des déplacements pendulaires (domicile-travail) implique de comprendre les parcours de vie des individus et les significations sociales de leurs déplacements (Sheller, Urry, 2006). L'étude de la dimension individuelle devient alors indispensable à la compréhension d'un dispositif s'attachant à limiter l'empreinte carbone des mobilités.

1.3.3. La micro-RSE, un courant qui appelle à discuter la dimension individuelle

Notre objet de recherche appelle à regarder de plus près les déterminants individuels et leurs liens avec des facteurs d'ordre organisationnel. Depuis une dizaine d'années, un courant (la micro-RSE) s'intéresse à la façon dont les individus subjectivement adhèrent ou rejettent les dispositifs de RSE mis en place dans les organisations. La micro-RSE réunit des travaux de recherche qui appellent à regarder les dimensions individuelles et la manière dont ces dernières agissent sur l'évaluation des pratiques de RSE. Cette approche peut nous conduire à introduire la question d'une relation entre niveau organisationnel et niveau individuel lors de l'analyse de notre objet de recherche. Nous nous appuyons pour cela sur la revue de littérature complète réalisée sur le sujet par El Akremi et Gond en 2018.

a) Les contributions du courant en micro-RSE

A partir du « *cadre intégrateur simplifié des micro fondations de la RSE* » (El Akremi, Gond, 2018, figure 2, p.70), il nous semble particulièrement pertinent de comprendre pourquoi les acteurs au niveau individuel, et ce quel que soit leur position hiérarchique, s'engagent dans les politiques RSE (déterminants individuels), quelle évaluation font-ils des dispositifs en place (attitudes et perceptions des pratiques), et quelles sont leurs réactions (comportements individuels). Nous reprendrons la typologie proposée par El Akremi et Gond (2018) détaillant les recherches déjà réalisées, typologie qui permet de poursuivre la

théorisation sur le processus de légitimité d'objets émanant d'injonctions sociétales. Comprendre pourquoi les individus s'engagent à titre individuel dans des actions de RSE pose la question des déterminants individuels, ainsi que celles de l'évaluation des pratiques et des réactions aux politiques de RSE.

(i) Les déterminants individuels

Les recherches identifient trois types de déterminants individuels. Tout d'abord les déterminants instrumentaux qui correspondent à la poursuite d'objectifs et d'intérêts personnels (Rupp et al., 2011 ; Swanson, 1995) ; Puis les déterminants relationnels qui répondent à la volonté d'élargir son réseau social local (Galaskiewicz, 1997) ou de développer une identité sociale positive (Glavas, 2016) ; Enfin, les déterminants moraux, c'est-à-dire ceux s'attachant aux valeurs éthiques exprimées par les individus (Weaver et al., 1999), et les déterminants vocationnels exprimant la bienveillance et la volonté de veiller au bien-être d'autrui (Jones et Rupp, 2017 ; Rupp et Mallory, 2015) ainsi que la recherche d'une vie ayant du sens (Aguinis et Glavas, 2019 ; Glavas, 2016). Dans notre recherche, nous nous efforcerons de repérer la nature des déterminants individuels des personnes interrogées pour comprendre ce qui les pousse intimement à s'engager dans la démarche de mise en place d'un plan de mobilité d'entreprise. A la satisfaction de quels intérêts individuels le dispositif peut-il répondre ? Quelles sont les motivations intrinsèques des individus pour adopter de nouveaux comportements de mobilité ? Quel rôle jouent les convictions morales et à quelle étape de la formation de la légitimité du dispositif ?

(ii) L'évaluation des pratiques de RSE

L'évaluation au niveau individuel des pratiques de RSE mises en place est une source précieuse d'informations permettant de comprendre les réactions des salariés face à l'introduction de nouvelles pratiques de RSE au travail. Deux types de processus ont été répertoriés d'après les recherches précédemment réalisées (El Akremi, Gond, 2018) : les processus cognitifs d'évaluation de la RSE qui s'intéressent notamment à la mesure des perceptions individuelles de la RSE (Maignan et Ferrel, 2000 ; Turker, 2009 ; El Akremi et al., 2018) et les processus affectifs qui établissent quant à eux un lien entre les affects (rôle des émotions) et les perceptions de la RSE (Robertson et Barling, 2013 ; Trevino, den Nieuwenboer et Kish-Gephart, 2014). Ce mécanisme d'évaluation au niveau individuel est au cœur même du processus de formation de la légitimité d'une pratique (Bitektine, 2011,

Bitektine et al., 2017). Expliciter son lien avec l'identification des déterminants individuels sera une tâche que nous nous proposons de mener dans l'analyse de nos données.

(iii) Les réactions à la RSE

Appréhender les réactions individuelles en termes d'attitudes et de comportements est un axe de recherche qui nous apparaît également pertinent pour soutenir la compréhension du processus de formation de la légitimité d'une nouvelle pratique RSE. L'étude des effets attitudinaux a permis de mesurer l'impact de la RSE sur l'implication organisationnelle (Erdogan, Bauer et Taylor, 2015), l'identification organisationnelle (De Roeck, El Akremi et Swaen, 2016), l'attachement des employés à l'organisation (Lee, Park et Lee, 2013), la satisfaction au travail (Bauman et Skizka, 2012 ; Dhanesh, 2014) et l'engagement au travail (Glavas et Piderit, 2009). L'étude des effets comportementaux s'est attachée à établir un lien entre les pratiques de RSE et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Farooq et al., 2017), la performance au travail (Shen et al., 2016), mais également la créativité (Glavas et Piderit, 2009 ; Spanjol et al., 2015). Dans notre cas, il sera particulièrement intéressant de voir si les dispositifs mis en place changent les attitudes des salariés envers l'entreprise (si oui de quelle manière : implication organisationnelle ? Attachement à l'organisation ? Etc.), et si les dispositifs ont modifié les comportements de mobilité (effet comportemental vertueux).

b) Le cas spécifique de la sensibilité à l'environnement

Tout un pan du courant de micro-RSE étudie ainsi les déterminants individuels moraux et vocationnels de l'engagement des salariés dans la RSE (Jones et Rupp, 2017 ; Rupp et Mallory, 2015), ce pourquoi ils s'impliquent dans des actions RSE (El Akremi, Gond, 2018). Graves, Sarkis et Zhu (2013) ont étudié plus spécifiquement l'engagement personnel des salariés lié à une sensibilité environnementale. Ils révèlent que les organisations déploient de plus en plus d'initiatives et de systèmes de management environnementaux. Le succès de ces initiatives dépend en grande partie de la capacité des salariés à adopter activement des comportements favorables à l'environnement, ce qu'ils appellent dans le texte « *the readiness of individual employees* » (Graves et al., 2013, p. 81). Au-delà du *leadership transformationnel* nécessaire provenant du management (qui fait augmenter sensiblement les comportements pro environnementaux des salariés), la motivation individuelle identifiée, soit la sensibilité individuelle aux questions environnementales, est un facteur clef de changement des comportements. Les auteurs s'appuient notamment sur la théorie de l'auto-détermination

(Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2002). Celle-ci formule que la motivation d'un individu conditionne fortement son comportement. Cette motivation peut-être autonome (*autonomous motivation*), c'est-à-dire alignée avec les valeurs (*motivation identifiée*) ou la satisfaction inhérente de l'individu (*motivation intrinsèque*), ou bien contrôlée (*controlled motivation*), c'est-à-dire en fonction de l'égo et de la valeur personnelle de l'individu (*motivation introjectée*) ou de la recherche de récompenses externes (*motivation extrinsèque*). Ces deux grandes formes de motivation peuvent être combinatoires (Ryan & Deci, 2000, 2002 ; Sheldon & Elliot, 1998, 1999).

Les notions de sensibilité et de motivation s'inscrivent pleinement dans notre recherche, la légitimité étant un processus d'évaluation (Johnson et *al.*, 2006 ; Tost 2011 ; Bitektine et *al.*, 2015, 2017) à la fois lié à des facteurs organisationnels (actes et soutien managériaux, culture favorable à l'environnement, dispositif allant au-delà de ce qui est préconisé par la loi, etc.) mais également à des facteurs individuels (degré d'alignement entre les perceptions et les actes individuels). Or nous pouvons supposer que, dans le cadre de déploiement de dispositifs de soutien à la mobilité durable en entreprise, les salariés impactés par ce dispositif aient un degré extrêmement variable de sensibilité à l'environnement.

Norton, Parker, Zacher, et Ashkanasy (2015) ont également travaillé sur les facteurs contribuant à favoriser les comportements environnementaux des salariés (*employee green behaviors*). Aux facteurs institutionnels et organisationnels, les auteurs ajoutent des facteurs individuels inter et intra personnels (tels que les attitudes, la personnalité, les intentions). La pression de ces deux grands types de facteurs entraîne des états motivationnels (Deci & Ryan, 1985), en termes de motivation intrinsèque et motivation contrôlée, qui engendrent à leur tour les comportements environnementaux des salariés, qu'ils soient volontaires ou exigés selon le type de facteurs qui prévaut (Norton et *al.*, 2015, figure 1, p. 104). En 2017, Norton, Parker, Zacher, et Ashkanasy ont poursuivi leur recherche et formulent une nouvelle proposition : si le degré de sensibilité à l'environnement peut varier d'un salarié à un autre, il peut également être variable chez un même individu au cours du temps, même si cet état a encore été relativement peu étudié en recherche.

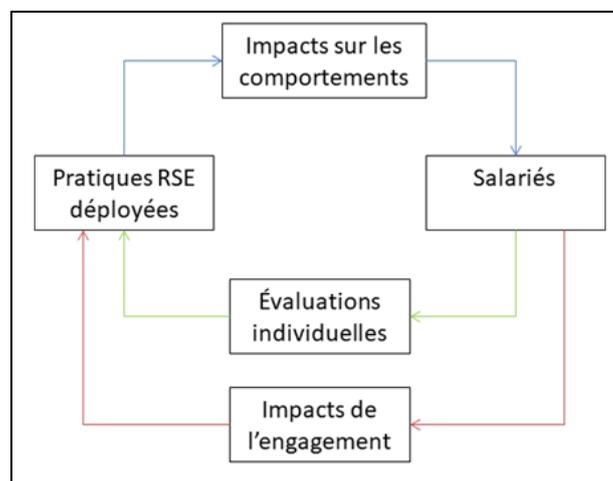
Murtagh, Roberts, et Hind (2016) ont mené une recherche visant à comprendre les motivations personnelles d'architectes londoniens à se diriger vers des projets à visée environnementale. Les auteurs de l'étude ont démontré que si des facteurs externes de

motivation ont bien été repérés, les facteurs intrinsèques tels que les impératifs moraux, l'engagement personnel et la conscience de l'impact de leur travail sur les individus, étaient prédominants. En conclusion de leur recherche, ces auteurs pointent que les motivations de la population d'architectes étudiée pour construire des projets plus durables émanent davantage des individus eux-mêmes que de facteurs externes tels que la réglementation et le marché (demandes des clients), même si ces derniers sont également présents dans une moindre mesure.

c) Compréhension des apports de la micro-RSE

Le courant en micro-RSE s'attache à étudier trois forces imbriquées : les impacts des pratiques de RSE sur les comportements des salariés (adoption, changement, statu quo, rejet...), l'évaluation des pratiques de RSE par des salariés évaluateurs, et enfin l'influence de l'engagement personnel sur les pratiques déployées. Au-delà des facteurs institutionnels et organisationnels, la micro-RSE souligne ainsi l'importance des déterminants individuels et notamment moraux et/ou vocationnels soutenant les motivations intrinsèques des individus à s'engager personnellement dans des actions de RSE. La Figure 1 schématise ces imbrications. Ce courant ouvre particulièrement la voie aux recherches étudiant le déploiement de dispositifs organisationnels à visée environnementale, dispositifs qui s'appuient largement sur des déterminants moraux ou les convictions individuelles des acteurs en présence, comme discuté en point b). Cette approche de la micro-RSE permet d'ouvrir une discussion autour de la dimension individuelle de la légitimité des dispositifs de mobilité durable en sondant l'impact des attitudes et motivations individuelles sur l'acceptation d'une nouvelle pratique.

Figure 1 : Le courant en micro-RSE



Conclusion du Chapitre 1

Les dispositifs de RSE prennent fréquemment appui sur des contraintes plus ou moins fortes issues du législateur. Néanmoins, leur caractère légal n'exclut en rien une adhésion volontaire collective et individuelle, les dispositions réglementaires offrant généralement la liberté de déployer les mesures au gré de la volonté de l'organisation et de ses membres (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Les nombreux dispositifs de RSE qui s'imposent à l'entreprise depuis maintenant deux décennies en France partagent le même objectif d'inviter les sujets sociétaux dans l'entreprise et de répondre aux préoccupations fondamentales des populations constituant l'entreprise. Pour autant, leur légitimité pose toujours question (Blatge, 2010 ; Bereni, 2011 ; Laufer, 2014) et leur déploiement dans les entreprises est inégal.

Objets de notre recherche, les dispositifs de mobilité durable possèdent des caractéristiques uniques car ils s'attachent à transformer non seulement les pratiques organisationnelles internes de l'entreprise mais également les pratiques individuelles des salariés dans et hors de l'entreprise. Or, la spécificité fondamentale de notre objet de recherche se situe bien là : ces dispositifs doivent tout à la fois faire évoluer les pratiques de mobilité professionnelle pour diminuer l'empreinte carbone de l'entreprise tout en générant un impact comportemental individuel positif lors des déplacements domicile-travail et déplacement privés. C'est cette jonction des dimensions organisationnelles et individuelles qui nous intéresse singulièrement afin de comprendre comment se forme la légitimité de tels dispositifs.

Dans le chapitre 2, nous expliciterons en détail le choix de notre cadre théorique sur la légitimité, concept essentiellement fondé sur la mobilisation d'éléments d'ordre organisationnel : normes symboliques partagées (Laufer et Burlaud, 1977 ; Zelditch, 2001 ; Johnson et al., 2006), validité collective (Weber, 1978 ; Dornbusch et Scott, 1975 ; Thomas, Walker, Zelditch, 1986 ; Tost, 2011), alignement culturel entre les pratiques organisationnelles et les systèmes de valeurs dominants (Suchman, 1995 ; Deephouse et al., 2017). Pour mettre en lumière l'agir individuel dans la formation de la légitimité d'un objet de RSE émergent, il est nécessaire d'étudier l'apport de la socio-psychologie à la théorie de la légitimité (Ridgeway et Berger, 1986 ; Berger et al. 1998 ; Johnson et al., 2006 ; Tost, 2010, 2011).

Enfin, la mobilisation des notions d'influence et de pouvoir permettra de saisir le rôle et l'action du porteur de projet et des réseaux mobilisés dans le déploiement d'un dispositif de mobilité durable. Le concept de légitimité ainsi '*augmenté*' permettra alors d'explorer le caractère à la fois organisationnel et individuel de notre objet de recherche.

Chapitre 2 : Pour un concept 'augmenté' de la légitimité et de son processus de formation

Alors que « *l'organisation fait l'objet d'une attention sociétale particulière* » (Leavitt et Bahrami, 1988, p. 140) et qu'elle fait « *intervenir des acteurs dotés de logiques propres et de pouvoirs variables* » (Cadin et al., 2007, p.6), elle est tenue de rendre des comptes en externe comme en interne (Buisson, 2009). Notre étude exploratoire a fait émerger ce paradoxe : les dispositifs de mobilité durable ont tout pour être légitimes, avec un fort retentissement sociétal et un contexte normatif consolidé depuis quelques années, mais ils semblent pourtant éloignés des préoccupations des entreprises, et les individus qui les portent paraissent isolés. La double dimension, organisationnelle et individuelle, de notre objet de recherche trouverait un éclairage particulièrement pertinent à travers la mobilisation du concept de légitimité. Nous avons identifié quatre raisons majeures au choix de ce cadre conceptuel. Premièrement et fondamentalement, le concept de légitimité amorce un lien organisation-individus. Appréhendé sous ses différentes approches et perspectives (Bitektine, 2011 ; Bitektine, 2015), il fait le lien entre le niveau organisationnel (cadre réglementaire applicable, management déployé, éléments culturels partagés) et les micro-interactions au niveau individuel (négociations, évaluations, comportements). Deuxièmement, il décroïsonne le périmètre strict de l'objet : que l'objet de recherche soit un champ organisationnel, une entreprise, un dispositif ou même une catégorie d'acteurs, le concept de légitimité permet l'étude de l'ensemble des attributs, processus et modes d'évaluation. Troisièmement, il capture la construction sociale de l'objet et les interactions entre les acteurs (Johnson et al., 2006). Les jeux de négociations, de pouvoir, ou de dépendance, qu'ils soient explicites ou implicites, sont ainsi sondés. Enfin, il éclaire sur la formation des jugements individuels (Johnson et al., 2006 ; Tost, 2011 ; Bitektine, 2011) et leur diversité, l'évaluation d'un objet pouvant se faire au travers de jugements différenciés selon la perception des acteurs en présence. Ces quatre propriétés démontrent l'utilisation opportune du concept de légitimité et son application appropriée aux spécificités des dispositifs de mobilité durable en entreprise.

Nous rentrerons dans un premier temps dans la complexité des différentes approches du concept de légitimité (chapitre 2.1), « *concept carrefour* » (Bouquet, 2014) au point d'équilibre de plusieurs champs. Assurément, « *les définitions de la légitimité sont nombreuses et relèvent de courants de recherche aussi variés que la philosophie, la sociologie, le droit, les sciences politiques ou encore les sciences de gestion* » Buisson (2005,

p.153). Puis, nous étudierons les évolutions récentes du concept et son ouverture socio-psychologique (chapitre 2.2), ouverture nous permettant d'étudier la dimension individuelle de la légitimité et de dresser la première ébauche d'un schéma intégrateur des dimensions organisationnelles et individuelles de la formation de la légitimité (chapitre 2.3). Nous chercherons, en chapitre 2.4, à enrichir le concept de légitimité via un approfondissement des notions d'influence et de pouvoir dans les processus de changement, en précisant le rôle des acteurs en présence et leur influence sur le processus évaluatif de la légitimité.

Avant d'exposer l'ensemble de cette analyse théorique, nous souhaitons revenir sur cette interrogation de Dumez (2010, p.6) : « *qu'est-ce qu'un bon travail de recherche ?* ». Il y répond par un postulat simple mais tout à fait éclairant pour un chercheur novice : « *C'est un travail qui pose un cadre analytique rigoureux et cohérent* » (p.6), c'est-à-dire dont la « *roue revue de littérature* » tourne avec la « *roue matériau empirique* » (image de la roue que Dumez emprunte lui-même à Wittgenstein dans l'article de Murdoch, 1994). Ce conseil que nous donne Dumez, ou plus précisément cet avertissement, nous a aidée à travailler puis retravailler cette partie théorique en nous efforçant de maintenir tout du long un lien avec l'étude de notre objet de recherche. Pour autant, le cadre que nous assemblons en cette fin de partie théorique est un cadre souple au sein duquel il nous semble important de pouvoir évoluer. Nous réaffirmerons ce point de vue lors de la présentation de notre méthodologie (en chapitre 3.3).

2.1. Le concept de légitimité

2.1.1. Le concept de légitimité vu par Max Weber

Weber a travaillé sur la légitimité dans ses trois ouvrages majeurs : « *Les trois types purs de la domination légitime* », probablement écrit entre 1917 et 1919 et publié en 1922 à titre posthume par sa femme Marianne Weber (nous nous appuyons ici sur la traduction de 2014 d'Elisabeth Kauffmann), « *Le savant et le politique* » (1959, texte original publié en 1919), et « *Economie et Société* » (1922). Dans ces écrits, le sens subjectif des comportements des acteurs constitue le fondement de l'action sociale. Ce point de vue est fondamental car il place les individus et leurs motivations au cœur de l'analyse.

Dans l'ouvrage « *Economie et Société* » (1922), Weber formule deux énoncés importants concernant la légitimité. Le premier indique que toute relation sociale se noue autour d'un rapport de domination et d'un ordre légitime validé [« *L'activité, et tout particulièrement l'activité sociale, et plus spécialement encore une relation sociale, peut s'orienter, du côté de ceux qui y participent, d'après la représentation de l'existence d'un ordre légitime. La chance que les choses se passent ainsi, nous l'appelons « validité » [Geltung] de l'ordre en question* » (p.30)]. Il définit ainsi la domination : « *Domination (Herrschaft) signifie la chance de trouver des personnes déterminables prêtes à obéir à un ordre (Befehl) de contenu déterminé* » (p.56). Berten (2006) explique que l'ordre légitime selon Weber est une « *croyance* » (p.78), et que lorsque cette croyance est généralisée, alors l'ordre est « *valide* » (p.78). Le deuxième énoncé expose qu'un ordre social n'est légitime que si l'action est globalement conforme aux maximes ou règles déterminées. Les individus peuvent ne pas partager les mêmes normes, valeurs ou croyance (être en désaccord au niveau individuel), leurs comportements sont néanmoins guidés par des règles ou croyances partagées par tous ou perçues comme telles. Le concept de « *validité* » énoncé par Weber est un processus fondamentalement social sur lequel se construit la légitimité (Johnson et al., 2006).

Selon Weber (Kauffmann, 2014), il existe trois types de légitimité : la légitimité traditionnelle, qui est la croyance dans les traditions ; La légitimité charismatique, qui a trait aux qualités du chef ; La légitimité rationnelle, qui est la logique légale des règles du droit. Lallement (2012) explicite que la légitimité peut ainsi être fondée sur ce qui a toujours été (traditionnelle), reposer sur des croyances d'ordre affective (charismatique), ou s'appuyer sur le pouvoir du droit (rationnelle). La légitimité est donc une condition du pouvoir. L'explication de ces trois fondements de la légitimité est développée dans les ouvrages « *Le savant et le politique* », (1959 [1919]) et « *Les trois types purs de la domination légitime* » (1922). La domination légitime y est définie comme « *la chance de trouver obéissance pour un certain ordre émis* » (Weber, 1922, p. 292).

La légitimité traditionnelle

C'est ce que Weber appelle « *l'autorité de 'l'éternel hier'* » (1959 [1919], p. 126), le pouvoir traditionnel s'exerçant dans une continuité de temps et dans le respect des traditions. Cette « *domination traditionnelle* » (1922, p. 294) est la croyance dans l'ordre qui a toujours pré existé, dans la tradition qui s'est installée de manière « *sacrée* » (1922, p. 294).

Dans cet ordre, il est quasiment impossible de créer de nouveaux droits sauf à prouver qu'ils respectent scrupuleusement le « *droit coutumier* » (1922, p. 294). Ce mode de domination est d'un côté cadré par le respect attentif à la tradition et de l'autre par un type de régulation des relations que Weber qualifie d'arbitraire, de « *ce qui semble bon au maître* » (1922, p. 295). La subjectivité gouverne les relations de domination contrairement au type légal (cf. infra). Le régime patriarcal est présenté comme la forme la plus pure de la domination traditionnelle. Un deuxième type de domination traditionnelle est explicité, la structure « *statutaire* » (1922, p. 295). Dans ce type de domination, le pouvoir d'administration « *donné en propriété ou octroyé en privilège* » par le maître (1922, p. 296) est confié à des gens indépendants. Existe alors une « *séparation statutaire des pouvoirs* » (1922, p. 296), ce qui signifie que les moyens d'administration sont (même de manière limitée) autonomes.

La légitimité charismatique

Dans ce cadre, l'autorité est fondée sur le charisme, soit la « *grâce personnelle et extraordinaire d'un individu* » (1959 [1919], p. 126). Les caractéristiques personnelles exceptionnelles du chef justifient l'adhésion du plus grand nombre. C'est ce qu'appelle Weber, le « *pouvoir charismatique* » (1959 [1919], p. 126). Ainsi, si l'on obéit à des individus à qui l'on confère le statut de chef, ce n'est ni par obligation légale, ni par tradition, mais parce que l'on « *a foi en eux* » (1959 [1919], p. 128), que ce sont « *des conducteurs d'hommes* », qui exercent leur autorité « *par vocation* » (1959 [1919], p. 128). La « *domination charismatique* » (1922, p. 297) est le troisième type pur de la domination légitime. L'adhésion est ici emportée par les dons personnels du dominant au titre desquels Weber cite les « *dons de grâce (charisme), facultés magiques, révélations ou héroïsme, puissance de l'esprit et de la parole* » (1922, p. 297). La relation dominant-dominé est de type chef-disciple. L'obéissance au chef se fait de façon « *purement personnelle* » (1922, p. 297) à travers l'adhésion totale à sa personne. Ici, le socle de la légitimité du chef n'est pas le respect de la norme ni la tradition mais « *par amour de ses qualités personnelles* » (1922, p. 297). Seule contrainte à l'exercice de cette domination, il faut que le charisme demeure dans le temps, que rien ne vienne entacher le caractère exceptionnel perçu du dominant, sinon la légitimité du chef s'effondre. Les notions de « *compétence* » ou de « *privilège* » sont absentes dans cette conception de la domination. Weber précise que dans les temps anciens, à côté de quelques rudiments de droits codés, prédominait une combinaison de domination liée au respect des traditions et au charisme du leader.

La légitimité légale-rationnelle

Il s'agit de l'autorité fondée sur l'obéissance aux règles et aux statuts établis, à la « *légalité* » (1959 [1919], p. 127), soit la « *domination légale* » (1922, p. 292). Ce sont les règles précises, formelles et normées (*codifiées*) qui précisent à qui l'on doit obéir et dans quelle mesure. Ainsi, la domination de celui qui donne les ordres, « *le supérieur hiérarchique* » (1922, p. 292) est légitimée par « *une règle codifiée à l'intérieur d'une « compétence » objective* » » (1922, p. 293), concrète. La domination bureaucratique constituée d'une direction administrative composée de fonctionnaires au travail spécialisé, c'est-à-dire de personnes occupant une fonction précise, en est l'illustration la plus « *pure* » (1922, p. 293). Weber précise que le type de domination légale n'est pas le seul apanage de l'administration d'Etat mais concerne également l'entreprise capitaliste privée, et « *n'importe quelle association disposant d'une direction administrative étendue et hiérarchisée* » (1922, p. 293). La relation d'emploi contractuelle, avec la « *validité fondamentale du contrat* » (1922, p. 293) en fait un exemple de domination légale.

L'autorité légitime ne suffit pas pour faire advenir l'obéissance des sujets dominés. L'obéissance est soumise à deux motivations personnelles sous-jacentes : « *la rétribution et l'honneur social* » (1959 [1919], p. 129), soit une récompense sous forme matérielle et une autre sous forme immatérielle de considération. Un Etat stable garantira ces deux attributs aux sujets fidèles. Par ailleurs, ce qui permet l'action de domination dans les trois cas de figure ci-dessus et permet « *la docilité effective des dominés* » (1922, p. 299) est « *l'organisation* », c'est-à-dire « *l'existence de la direction administrative et de son action continue orientée et tendue vers l'exécution des directives et l'obtention coercitive (directe ou indirecte) de la soumission à la domination* » (1922, p. 299).

Ce qu'il faut retenir

Dans notre recherche, les écrits de Max Weber nous aident à comprendre si la légitimité du dispositif de mobilité durable dans les entreprises enquêtées peut être conférée en raison de son assise légale (article 51 de la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte) et/ou au travers d'autres facteurs. La légitimité personnelle du porteur de projet (son charisme, son expertise) est-elle également reconnue ? Et le dispositif arrive-t-il à s'inscrire dans un renouveau de la tradition (difficulté non négligeable s'agissant d'une tradition du tout automobile) ?

2.1.2. De la sociologie à la théorie organisationnelle de la légitimité

Parmi les sociologues ayant fortement influencé les théories organisationnelles de la légitimité, Zelditch (2001, p. 33) pose « *qu'une chose est légitime si elle est en accord avec les normes, valeurs, croyances, pratiques et procédures acceptées par le groupe* » de référence (traduction personnelle). Cette définition rejoint la notion de validité de Weber (1922) et pose l'hypothèse centrale suivante : prédomine l'acceptation collective de la légitimité d'un état ou d'une action en adéquation avec un système de valeurs et de normes, et non l'approbation personnelle de ces éléments culturels (Johnson et al., 2006). Thomas, Walker, & Zelditch (1986) définissent la notion de *validité* comme « *l'orientation collective vers une règle contraignante* » mais la distingue de celle de *propriété*, soit « *l'approbation de la règle par un individu* ». Pour ces auteurs, l'acceptation collective d'une règle facilite l'approbation individuelle, même si cette règle est questionnée par l'individu (Johnson et al., 2006).

Les sociologues Berger & Luckmann (1966) relèvent quant à eux la notion d'*historicité* de la légitimité et des rapports sociaux en général. Dans cette optique, la légitimité serait le « *produit d'une histoire, d'un ensemble d'évènements passés et [relèverait] d'une construction sociale* » (Baillergeau, 2009, p. 4). Ici, la notion de construction sociale ne fait pas seulement écho au processus social de la légitimité mais bel et bien à une idée d'ancrage dans le temps des actions, à une dimension culturelle temporelle. Les stratégies individuelles des acteurs s'intègrent alors dans des cadres sociaux régulés qui pèsent sur les individus (Boltanski et Thévenot, 1991) et dont ils peuvent dépasser la complexité par l'action d'un compromis. Pour le philosophe et théoricien allemand Habermas (1978), « *la légitimité ne se limite pas au respect des lois émanant des institutions habilitées, mais représente la capacité à invoquer un au-delà du droit qui rend possible le jugement de valeur et la contestation éventuelle des lois* » (in Buisson, 2008). La légitimité ne s'appuierait donc pas uniquement sur l'autorité d'un système public de règles (Rawls, 1971) mais pourrait renvoyer à la mobilisation de valeurs, jugements et convictions pour valider une orientation. Laufer et Burlaud (1997) appuient ce constat, pour qui la légitimité suppose l'existence de normes symboliques partagées permettant aux membres d'une société d'interagir de façon coopérative. La légitimité fait donc référence aux valeurs, à ce qui est acceptable et conforme selon les institutions auxquelles on se réfère. Dans un monde en perpétuelle évolution, les organisations rechercheraient donc à acquérir puis à conserver la légitimité de leurs actions et

de leurs pratiques afin de leur garantir stabilité et crédibilité (Suchman, 1995). Mais bien souvent, les gestionnaires ne s'intéressent à la question de la légitimité que tardivement, lorsque la crise est déjà là (Buisson, 2008). Pourtant, Laufer (1996) indique que l'incertitude dans laquelle on vit renforce le besoin de légitimité et qu'il convient notamment pour les entreprises de savoir la gérer. Cette gestion ne doit pas être statique ou figée car précisément la légitimité est dynamique (Lindblom, 1994), c'est un *processus* en évolution permanente (Kaplan & Ruland, 1991).

Le cadre théorique de la légitimité de Suchman (1995) s'essaye à une synthèse complète des définitions précédentes de la légitimité. Il fait état de deux perspectives de la légitimité, stratégique et institutionnelle, discutées par la littérature et propose une définition de la légitimité organisationnelle s'inscrivant à l'intersection de ces deux approches.

L'approche stratégique (Dowling & Pfeffer, 1975 ; Pfeffer & Salancik, 1978) regarde la légitimité comme une « *ressource opérationnelle* » (Suchman, 1988) que possède l'entreprise. La légitimité est donc considérée comme un avantage comparatif que l'entreprise doit gérer, en tenant compte des relations symboliques qu'elle entretient avec l'ensemble de ses parties prenantes.

L'approche institutionnelle (Meyer & Rowan, 1977, 1991 ; DiMaggio & Powell, 1983, 1991 ; Oliver, 1991) ne considère pas la légitimité comme une ressource opérationnelle mais comme un « *ensemble de croyances* » (Suchman, 1988) dont la force normative obligerait les organisations à adopter certains comportements pour s'institutionnaliser (Petit, 2013). Dans cette perspective, la légitimité est un « *statut conféré par des acteurs sociaux* » (Buisson, 2009) si les valeurs et actions de l'organisation sont alignées avec les valeurs et actions de l'acteur social.

Suchman (1995, p.574) fait la synthèse en proposant une définition globale et intégrative de la légitimité organisationnelle : « *la légitimité organisationnelle est l'hypothèse ou la perception générale selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées au regard d'un système socialement construit de normes, de valeurs, croyances et définitions* ». Selon Petit (2013), la légitimité ainsi décrite par Suchman est donc nécessairement subjective. C'est une perception d'ensemble (c'est-à-dire qui occulte sciemment certains comportements déviants), une construction sociale (Buisson, 2008 ; Petit,

2013) résultant d'une confrontation entre les actions de l'organisation et un système de normes et de valeurs. Une entreprise est donc légitime si les parties prenantes perçoivent une adéquation entre les actions de celle-ci et ce référentiel de normes et de valeurs. Petit (2013) affirme que la légitimité est donc « *co-construite* », par l'organisation qui cherche à être reconnue comme légitime, et par la société qui définit ce qui est légitime ou non. La légitimité est ainsi « *toujours le résultat transitoire de la combinaison de ces deux forces* » (Petit, 2013). Suchman (1995) apporte également un éclairage sur les raisons poussant les organisations à rechercher cette légitimité organisationnelle de la part de leurs parties prenantes. Il en dénombre deux principales : la continuité (autrement dit la stabilité dans le temps des activités de l'organisation) en raison des ressources et investissements qu'accepteront de fournir les parties prenantes aux organisations légitimes ; et la crédibilité (dans le sens de la confiance que l'on peut porter à une organisation que l'on estime comprendre) accordée aux organisations jugées légitimes.

Suchman (1995) détermine trois types de légitimité, chacune d'elles finement décomposée en plusieurs sous-catégories.

La légitimité pragmatique.

La légitimité pragmatique résulte du calcul effectué par chaque partie prenante de l'entreprise en fonction de son intérêt propre. Sera alors considérée comme légitime une organisation dont les échanges avec ses cibles conduiront à la satisfaction de leurs besoins. La légitimité pragmatique regroupe 3 sous-types de légitimité. La légitimité d'échange, premier degré de la légitimité pragmatique, qui est accordée par les parties prenantes lorsqu'elles ont l'impression que les échanges avec l'organisation produisent de la valeur pour elles-mêmes ; la légitimité d'influence, qui permet aux parties prenantes d'être associées aux décisions et aux politiques de l'organisation, assurant ainsi aux différentes cibles d'être à l'écoute de leurs préoccupations ; et enfin la légitimité relationnelle (ou dispositionnelle) qui est accordée lorsque l'organisation est considérée comme « *honnête* », « *sage* » ou « *digne de confiance* » (Suchman, 1995, p.578).

La légitimité morale.

Elle est accordée non pas lorsque les parties prenantes estiment retirer un bénéfice des activités de l'organisation mais lorsque celle-ci est jugée comme effectuant la bonne chose (« *the right thing to do* », Suchman, 1995, p.579) selon le système de valeurs des parties

prenantes en question. La légitimité morale ne résulte donc pas d'un calcul mais d'une évaluation des pratiques de l'organisation de la part des parties prenantes selon « *un ensemble de normes et de valeurs* » (Petit, 2013). Elle se découpe en quatre sous-types de légitimité. La légitimité conséquentielle qui découle de l'évaluation des conséquences de l'activité de l'entreprise. La légitimité procédurale qui est l'évaluation des procédures et techniques utilisées par l'entreprise. La légitimité structurelle qui est l'évaluation de l'organisation et de la structure de l'entreprise. Et enfin la légitimité personnelle qui est l'évaluation des actions du dirigeant.

La légitimité cognitive.

Le troisième et dernier type de légitimité décrit par Suchman (1995) est la légitimité cognitive. Elle n'est ni le fruit d'un calcul (satisfaction retirée des échanges) ni d'une évaluation (selon un système de normes en vigueur) mais résulte plutôt d'une connaissance approfondie de l'organisation. Selon la compréhension de Buisson (2009, p.66), « *l'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement* ». Est considérée comme légitime une organisation qui « *fait partie de la mémoire et du paysage cognitif des parties prenantes* », c'est à dire lorsqu'elle est devenue une « *institution* » (Petit, 2013, p.74), une évidence. L'entreprise est alors jugée comme possédant des caractéristiques reconnues et communes à d'autres organisations (Bitektine, 2011). La légitimité cognitive tient donc compte du passé de l'organisation ainsi que de l'existence d'entreprises similaires ou tout du moins aux pratiques similaires dans l'environnement. Elle regroupe deux sous-types de légitimité. La légitimité de compréhension offre aux parties prenantes des « *modèles culturels* » (Suchman, 1995, p.582) qui permettent de comprendre un environnement complexe. La légitimité explicite rend les activités de l'entreprise indiscutables. Elle permet à l'entreprise d'être totalement institutionnalisée (Petit, 2013).

Cadiou, Morvan, Gabriel (2005) reprennent ces trois modalités d'analyse de la légitimité. D'après ces auteurs, la légitimité est pragmatique si l'entreprise satisfait aux intérêts des agents impliqués, suivant une logique de satisfaction et d'utilité partenariale. La légitimité est morale si l'entreprise recherche en priorité le bien-être social. Et la légitimité est cognitive si la stratégie de l'entreprise est comprise par l'environnement externe, suivant une logique de compréhension. Laifi (2012) parle également de « *construction de sens* » et « *d'intelligibilité* » concernant cette catégorisation cognitive. Les organisations cherchent la

plupart du temps à acquérir plusieurs types de légitimité, mais au vu des logiques sous-jacentes de ces 3 grandes formes de légitimité, il est fort peu probable qu'une organisation puisse se les procurer simultanément (Suchman, 1995). Trois défis attendent alors l'organisation dans sa quête de légitimité : acquérir, maintenir et réparer sa légitimité. Acquérir de la légitimité permet « *d'obtenir la reconnaissance de ses activités et/ou de ses professionnels* » (Petit, 2013). Selon la forme de légitimité (ou une combinaison de plusieurs formes) que l'organisation souhaite se procurer, elle devra se conformer à différents éléments. Pour acquérir une légitimité pragmatique, elle devra satisfaire les besoins matériels des parties prenantes. Concernant la légitimité morale, ce seront les besoins idéels qui devront être pourvus. Enfin, pour asseoir une légitimité cognitive, l'organisation devra se mettre en conformité par rapport aux modèles et standards définis par le marché et la société (Petit, 2013). Maintenir sa légitimité est considérée par la littérature (Ashforth & Gibbs, 1990) comme une tâche plus aisée que le fait de la gagner ou de la réparer. Il s'agirait pour l'organisation de capitaliser sur la légitimité acquise et d'anticiper les changements à venir (Suchman, 1995). La nature des efforts à fournir dépend de la forme de la légitimité (Suchman, 1995). Selon Petit (2013), l'organisation peut maintenir sa légitimité en veillant à l'évolution des besoins des parties prenantes (légitimité pragmatique), à son éthique et à sa fidélité aux valeurs affichées (légitimité morale) et enfin à son impact sur l'économie et la société. Troisième défi pour l'organisation selon Suchman (1995) : réparer sa légitimité si une crise non anticipée survient.

De la définition de la légitimité de Suchman (1995), Alves et Frih (2016) soulignent quatre points majeurs à retenir :

- La subjectivité de la construction de la légitimité. En effet, parler de perception ou d'hypothèse renverrait « *au fait que la légitimité organisationnelle est une réaction d'observateurs de l'organisation telle qu'ils la perçoivent* ».
- La construction sociale de la légitimité. La légitimité ne peut être imposée, elle ne se décrète pas : « *ce sont les autres, les évaluateurs (Bitektine et Haack, 2015) ou les auditeurs (Suchman, 2015), qui accordent une légitimité à un objet* ». Alves et Frih (2016) pointent donc le rôle majeur de « *l'audience sociale* ».
- Les dimensions cognitives (compréhension de la pratique) et évaluatives (désirabilité) de la légitimité sont essentielles.

- Pour qu'il y ait légitimité, il faut qu'il y ait « *congruence* » c'est-à-dire adéquation, entre le système de valeurs des acteurs et les valeurs, la culture, les routines de l'organisation.

Ce qu'il faut retenir

La légitimité serait le résultat « *d'un jugement* » et d'un « *processus de construction sociale* » (Alves, Frih, 2014, 2016), qui s'inscrit dans un « *processus complexe de nature à la fois symbolique, cognitive et identitaire* » (Buisson, 2006). Les valeurs communes, la culture de l'entreprise, mais également les convictions individuelles entrent alors dans le champ d'action de la légitimation de l'objet. Comme l'expliquent Alves et Frih (2016, p.5), « *si les individus constituent la fondation au niveau micro de la légitimité (Finch et al., 2015, p.265), la légitimité résulte au niveau macro du jugement collectif (Bitektine et Haack, 2015)* ». La légitimité se fonde essentiellement au niveau organisationnel par une agrégation des jugements *collectifs* d'acceptation des pratiques (Weber, 1978 ; Dornbusch & Scott, 1975 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Bock, 1979 ; Nielsen & Rao, 1984 ; Ashford et Gibbs, 1990 ; Hybels, 1995 ; Suchman, 1995 ; Zelditch, 2001), sans pour autant occulter totalement la dimension individuelle.

Les écrits de Bitektine, Haack, et Suddaby (2017) nous éclairent un peu plus sur les différentes approches conceptuelles de la légitimité dans la littérature. A partir de leurs propres travaux sur la légitimité (Bitektine, 2011, Bitektine & Haack, 2015) et d'une revue de la littérature très complète sur le sujet, ces trois auteurs rationalisent trois configurations distinctes de la légitimité : la légitimité conférée comme attribut à un objet de recherche (i), la légitimité appréhendée comme un processus dynamique de construit social (ii), et la légitimité comme le résultat d'une évaluation cognitive de l'objet conférée par des acteurs évaluateurs (iii).

- i. La première perspective (*legitimacy-as-property*) envisage la légitimité comme une ressource ou un attribut conféré à un objet de recherche (Suchman, 1995) et octroyé par deux acteurs principaux : l'organisation et son environnement externe. La légitimité est considérée comme le résultat de mécanismes de contingence entre l'objet de la légitimation et l'environnement externe. Dans cette approche, la légitimité possède des propriétés physiques, des dimensions qu'il est possible de lui attribuer : traditionnelle, charismatique, rationnelle-légale (Weber, 1968), pragmatique, morale et cognitive (Suchman, 1995), sociopolitique et cognitive (Aldrich & Fiol, 1994),

régulatrice, cognitive ou normative (Scott, 1995). Nous ne donnerons pas ici une liste exhaustive mais cette partie de la littérature est riche et abondante.

- ii. La deuxième approche (*legitimacy-as-process*) envisage la légitimité comme un processus, c'est-à-dire comme le produit d'une série d'interactions de multiples acteurs en présence. La légitimité rendue n'est donc pas quelque chose de figée et de stable dans le temps (tel un attribut conféré une fois pour toute) mais peut évoluer au diapason des négociations et des jeux d'acteurs. Elle est une chose construite petit à petit avant d'atteindre un état, un seuil, où elle peut s'établir pleinement. Mais elle reste sinon fragile tout du moins *testable* dans le temps. La légitimité ou pourrait-on dire les mécanismes de légitimation, font intervenir un large panel d'acteurs dont l'ensemble des pratiques et activités sera analysé à un niveau organisationnel (essentiellement au niveau du champ organisationnel). Dans cette perspective, la littérature dénombre trois processus différents de légitimation :
 - Persuasion/traduction/narration. Dans cette optique, la légitimation est un processus de production de sens collectif qui prend racine dans le langage, la communication, ou la traduction de texte.
 - Théorisation. C'est le processus à partir duquel des normes et des pratiques existantes sont décontextualisées et présentées comme des spécifications ou catégories de valeurs universelles. Ce phénomène d'abstraction permet une diffusion et un essaimage des pratiques ainsi catégorisées comme légitimes.
 - Identification/catégorisation. Les organisations sont soumises à un paradoxe récurrent dans leur volonté de légitimité : d'une part se démarquer (différenciation) et de l'autre se conformer aux spécificités de leur champ organisationnel (isomorphisme). Ces deux états, qui semblent à première vue opposés, sont en fait entremêlés dans le processus d'obtention de la légitimité.
- iii. Enfin, la dernière approche (*legitimacy-as-perception*) perçoit la légitimité comme le résultat d'un jugement effectué par des individus évaluateurs. Cette perspective place le rôle des individus au centre de la construction sociale de la légitimité. Cette dernière est ici le fruit d'un mécanisme d'évaluation en trois étapes : la perception de l'organisation (et/ou de l'objet de recherche) par les évaluateurs, le jugement opéré suite à l'analyse de ces perceptions, et enfin les réponses comportementales découlant de ce jugement.

- Premièrement, la perception : les parties prenantes de l'entreprise perçoivent les différentes dimensions de l'entreprise (organisation, résultats, comportements) à partir d'un « *référentiel social et moral de normes et de valeurs* » d'entreprises considérées comme légitimes (Petit, 2013).
- Deuxièmement, le jugement : les parties prenantes « *confrontent leurs perceptions à ce référentiel* » et voient quels bénéfices elles peuvent retirer de la relation avec l'entreprise, tout en jugeant la moralité des actions de celle-ci (Petit, 2013).
- Troisièmement, l'action : l'entreprise est-elle considérée comme légitime ? Si oui, alors il y aura adhésion et obéissance de la part des parties prenantes. Dans le cas contraire, l'inertie voire la désobéissance de ces dernières peut se manifester.

Dans cette acception, la légitimité « *implique toujours un jugement social de la part de ceux qui légitiment, c'est-à-dire une évaluation de la conformité de l'organisation aux normes et valeurs en vigueur dans la société* » (Petit, 2013). L'élément clef de cette perspective tient à la reconnaissance fondamentale d'une diversité d'évaluateurs et de leurs jugements dans la compréhension de phénomènes. Elle ne passe donc pas sous silence les évaluations négatives. Comme dans la perspective legitimacy-as-process, cette approche est processuelle, mais elle est centrée sur un processus évaluatif multi-niveaux : elle décrit comment la validité au niveau collectif est influencée par les jugements individuels et comment à leur tour les jugements individuels forment ensemble la validité collective.

2.1.3. Légitimité, acceptabilité, et appropriation des dispositifs de gestion

Gendron (2014) définit l'acceptabilité sociale comme « *l'assentiment de la population à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif* ». Elle traduit donc un jugement collectif à propos d'une politique ou d'un projet où les valeurs et les croyances partagées jouent un rôle central. Cette notion rejoint celle de validité (Weber, 1978 ; Dornbusch et Scott, 1975 ; Thomas, Walker, Zelditch, 1986). Contenue dans la notion de légitimité se trouve l'idée d'acceptabilité sociale. Yates & Arbour (2016) posent l'acceptabilité sociale comme faisant « *référence à un processus de construction sociale engageant les parties prenantes* ». Dans leur article de 2016 sur la notion d'acceptabilité sociale dans les grands projets d'infrastructure, ces deux auteurs font état de nombreuses définitions dans la

littérature. Ils expliquent que « *les notions de jugement collectif, de valeurs communes, de processus et de conditions ressortent en tant que dénominateurs communs de plusieurs de ces définitions* ». L'acceptabilité sociale met alors en tension plusieurs types de légitimité : légitimité personnelle du détenteur du projet, légitimité représentative du plus grand nombre, légitimité procédurale en consultant l'ensemble des parties prenantes, légitimité de proximité attribuée aux citoyens détenteurs de connaissances locales, etc. La multiplicité de ces sources de légitimité a poussé les organisations à mettre sur pied des projets de gouvernance participative et ce dans le but d'accroître leur acceptabilité sociale. Mais les auteurs pointent justement « *la complexité liée aux différents types de légitimité que tentent d'acquérir ou de conserver les divers acteurs en présence* » lors de la mise en place d'un projet. A cela, ils opposent une vision résolument tournée vers les dispositifs participatifs qui permettent selon eux de « *développer une vision partagée* » des projets. Gendron (2014) estime que le processus d'acceptabilité sociale ne génère pas nécessairement un renouvellement institutionnel en cela qu'il n'est pas non plus automatiquement ancré dans une démarche participative : « *le concept d'acceptabilité sociale permet d'analyser les mécanismes présidant à l'ancrage d'un projet ou d'une décision dans une dynamique sociale sans les réduire au cadre institutionnel formel* ». Batellier (2016) a dressé une « *cartographie du champ lexical et sémantique de l'acceptabilité sociale tel qu'il se déploie dans la littérature afférente* ». Il en ressort plusieurs niveaux de compréhension du verbe accepter : appropriation, consentement, assentiment, tolérance, mais aussi apathie, soumission ou résignation, soit des significations tant positives que négatives, impliquant des traitements gestionnaires différents. Batellier insiste sur le fait que le terme « *social* » est finalement peu « *discuté et balisé* ».

Pour asseoir la légitimité d'un dispositif dans le temps, il faut non seulement que les acteurs concernés l'évaluent et valident son existence mais également se l'approprient. La question de l'appropriation du dispositif est donc elle aussi posée. Pour Grimand (2006, p.17), l'appropriation est « *un processus interprétatif, de négociation et de construction du sens à l'intérieur duquel les acteurs questionnent, élaborent, réinventent les modèles de l'action collective* ». La « *perspective appropriative* » des outils de gestion (de Vaujany, 2006) est née de la multiplication d'outils de gestion venus de l'extérieur et imposés à l'entreprise. Cette perspective pose la question centrale suivante : « *que deviennent les outils dans les mains des acteurs qui les instrumentent ?* » (ibid.) et plus largement par l'ensemble des acteurs de l'organisation ? Comment les utilisent-ils ? Développent-ils des résistances ou des évitements

à leur utilisation ? Ou au contraire des stratégies de renforcement des outils ? De Vaujany (2006) nous invite à mobiliser simultanément les perspectives rationnelle, mais aussi sociopolitique et psycho-cognitive qui permettent de saisir « *la contrainte ainsi que l'habilitation à l'œuvre dans l'appropriation* ». L'appropriation se conçoit alors comme un processus long, individuel et collectif, avec des préoccupations d'efficacité, de relations de pouvoir et d'influences, et d'apprentissages. Selon cette compréhension globale, les outils de gestion doivent être appréhendés suivant plusieurs points de vue : celui du concepteur (objectif, optimisation, efficacité) et celui de l'utilisateur (apprentissage et usages, freins ou résistances, relations et valorisations). La régulation de contrôle et la régulation autonome sont donc mobilisées dans une perspective d'appropriation. De Vaujany (2006) tente de définir « *un cadre théorique de l'appropriation* » en posant quatre axiomes de référence. Premièrement, la « *dynamique d'appropriation des objets de gestion est historique et contingente* ». Deuxièmement, tout objet de gestion présente « *une certaine flexibilité instrumentale et interprétative* » ce qui permet aux utilisateurs de l'outil d'établir une relation personnelle avec l'outil. Troisièmement, il s'agit de prendre conjointement en compte les points de vue du concepteur de l'objet de gestion et celui des utilisateurs finaux, tant dans une logique psycho-cognitive d'apprentissage que dans la compréhension du processus sociopolitique. Enfin, l'appropriation est un « *processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* ». L'analyse de l'appropriation d'un objet de gestion se fait donc dans une dynamique temporelle et n'est pas figée à un instant t. Par ailleurs, Ciborra (2000) fait état de « *bricolages* » des acteurs face à l'arrivée de nouveaux outils, et Lorino (2002) de « *détournements* » de certains outils de gestion, ce qui souligne bien là leur caractère flexible et contingent. Cette conception considère l'appropriation comme un processus dynamique dans une perspective de construction sociale.

Dans notre recherche, nous décomposons la notion d'appropriation des outils en plusieurs éléments constitutifs de la formation de la légitimité du dispositif. Cette appropriation ne signifie pas une utilisation sporadique des outils mais au contraire comprend tout à la fois des objectifs d'efficacité rationalisés au niveau organisationnel, des relations permettant l'usage des outils par les acteurs et un changement de comportement effectif et durable au niveau individuel. Les démarches étudiées dans notre recherche sont fortement instrumentées à travers l'introduction et le déploiement de dispositifs constitués de différents outils de gestion de la mobilité durable. Notre questionnement autour de la légitimité de ces

dispositifs amène à interroger leurs effets induits sur la pratique (Aggeri et Labatut, 2010). Or, l'usage concret de ces outils physiques (vélos et voitures électriques, trottinettes, covoiturage) ou virtuels (visioconférences, télétravail) est souvent différent de celui programmé lors de leur conception (Moisdon, 2005). Pour fonctionner, ces outils nécessitent planification, calendrier d'utilisation, entretien, mais aussi collaboration entre acteurs. Ils doivent s'inscrire dans une routine au sein même de l'activité des salariés de l'entreprise. Mais les anciennes pratiques résistent (Aggeri, Teulier et Duru, 2009). Il s'agit alors de travailler davantage sur l'ancrage et l'appropriation des nouveaux outils plutôt que de leur chercher une sophistication démesurée (ibid.).

Ce qu'il faut retenir

Se centrer sur l'usage des outils permet de déplacer le regard de l'outil et sa conception aux utilisateurs et leurs pratiques. Le niveau individuel doit donc être sondé afin de comprendre les comportements sociaux facilitant ou freinant l'appropriation des outils. L'introduction de ces dispositifs dans l'entreprise et des outils qui les composent n'est donc pas neutre (Power, 1996) et doit intégrer leurs effets structurants sur les individus. Ces dispositifs agissent dans et hors de l'entreprise, aux niveaux organisationnel et individuel. Comprendre cette articulation globale lors du déploiement de ce type de dispositifs est donc indispensable à leur utilisation.

2.1.4. La légitimité intra-organisationnelle

Pour Bitektine (2011), la multiplicité des parties prenantes jugeant et évaluant la légitimité de l'entreprise (médias, régulateurs, salariés, ...) rend compliquée sa gestion. Dans le cadre de notre recherche sur les dispositifs de mobilité durable, s'intéresser à la légitimité intra-organisationnelle (LIO) nous semble un angle indispensable à creuser dès lors que les pressions légales, réglementaires et normatives (lois et obligations, tendances sociétales) sont déjà à l'œuvre. D'où l'intérêt de se focaliser sur la légitimité accordée par les acteurs internes, premiers bénéficiaires de ces dispositifs.

Parmi la multitude de « *légitimateurs* », évaluateurs des actes d'une organisation, il est primordial de s'intéresser à la légitimité accordée par les membres internes d'une organisation, « *notamment lors de l'intégration de nouvelles pratiques de gestion* » (Buisson, 2009). Les parties prenantes internes de l'organisation telles que les employés, les délégués du personnel, les cadres, les dirigeants, sont en première ligne dans la bonne intégration des

pratiques. Les systèmes de valeurs tant organisationnels qu'individuels auraient une influence réciproque l'un sur l'autre et pourraient ainsi « *influencer la légitimité des pratiques adoptées* ». Pour qu'un outil s'impose, il faut donc qu'il soit légitime en interne (Buisson, 2006). Pour asseoir cette légitimité, un « *entrepreneur institutionnel* » (DiMaggio, 1988) sera désigné, sorte de légitimateur central « *exploitant les opportunités ouvertes par des chocs externes* » (Xhaufclair et Pichault, 2009), qui aura la charge de légitimer l'objet en agissant auprès des parties prenantes internes. Le rôle de ce légitimateur sera de « *promouvoir son projet et ses idées auprès des différentes parties prenantes, et les rendre acceptables et proches des préoccupations de ces audiences, bien qu'elles soient multiples* » (Buisson, 2009 p.164). Il aura pour mission de mobiliser les différents acteurs autour de son projet et des nouvelles pratiques à mettre en place.

Buisson (2009) a mené une recherche sur la légitimité intra organisationnelle (LIO) des pratiques de gestion, en travaillant sur l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public. Une grille de lecture des variables clefs d'évaluation de la LIO des pratiques de gestion a été établie selon 3 axes : un premier axe prisme individuel/prisme organisationnel, un deuxième axe faisant une distinction outils/acteurs, et un troisième axe confrontant conformité interne/conformité externe. Trois résultats majeurs ressortent de cette étude :

- La LIO dépendrait majoritairement de variables liées au prisme individuel et aux acteurs. Les outils en eux-mêmes ne sont pas aussi importants que les acteurs qui les mettent en place. Il s'agit donc bien d'une problématique RH.
- Les salariés seraient « *individualistes* » car « *évaluant les pratiques principalement sous l'angle de leur propre situation dans l'entreprise* » et non pas celui de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Ils resteraient majoritairement centrés « *sur leur situation personnelle* ».
- La mise en conformité externe (adaptation à l'environnement) est peu évoquée alors que la conformité interne serait essentielle, même si elle demeure un point de blocage important au changement organisationnel.

Ces travaux confirment l'importance de la culture organisationnelle locale. Il s'agit de tenir compte des « *spécificités de chaque contexte organisationnel* » pour contribuer à l'adoption de nouvelles pratiques. Ils induiraient également que les salariés ne légitiment que

les pratiques couvrant leurs besoins personnels, ce qui renvoie explicitement à une prédominance pragmatique de forme de légitimité. Pourtant, selon Scott (1995), la compréhension des pratiques et leur restitution dans un contexte précis seraient primordiales dans leur processus de validation (légitimité d'ordre cognitif). La mise en perspective des pratiques dans leur environnement externe et organisationnel permettrait d'accorder la légitimité tant attendue de la part des organisations. Mais pour cela, les évaluateurs possèdent-ils l'ensemble des informations pour comprendre l'organisation ? La « *question de l'appropriation cognitive* » reste donc posée (Buisson, 2009). Une analyse « *de type processuel* » est sans doute la meilleure façon d'appréhender en profondeur le phénomène de construction de la LIO au cours du temps (ibid.).

Alves et Frih (2016) ont questionné la légitimité de la fonction RH, ses pratiques, les acteurs et les décisions concrètes mises en œuvre. Pour ces chercheurs, questionner la LIO, c'est comprendre « *le regard que portent les acteurs* » sur les pratiques de gestion de l'organisation. Dans cette optique, elles ont plus particulièrement travaillé sur la gestion personnalisée des pratiques de formation. Leurs résultats portent sur le fait que la culture interne joue un rôle de premier plan dans la légitimation des pratiques, qu'une légitimité partielle peut exister – l'individu pouvant mobiliser deux systèmes de référence dans son mécanisme de jugement (jugement en fonction des croyances individuels de l'acteur, et jugement en fonction des valeurs du collectif de travail) – et que « *l'ancrage de la légitimité des pratiques de formation se fait par l'angle principalement technique* » avec une hypertrophie de la variable « *outils* » dans le processus de légitimation. Cette dernière conclusion rejoint le point de vue de Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) pour qui la fonction RH a fortement évolué dans la technicité et l'élaboration d'outils. Se pose alors la question suivante : les légitimateurs internes ne sont-ils pas incités à juger les pratiques RH qu'à l'aune de l'utilisation d'outils dédiés (Alves, Frih, 2016) ?

Ce qu'il faut retenir

Trois éléments majeurs ressortent de ces deux recherches sur la légitimité intra organisationnelle : l'importance de la culture locale spécifique et du nécessaire alignement entre la culture interne et le référentiel de valeurs des individus dans leur processus d'appropriation des pratiques de gestion ; la prépondérance de la satisfaction du prisme individuel et de la satisfaction des besoins des acteurs (légitimité d'ordre pragmatique) ; et la question non résolue de la construction de la légitimité cognitive et des raisons poussant à l'introduction de nouvelles pratiques gestionnaires.

2.1.5. Evolution du concept de légitimité et point sur la connaissance récente

Deephouse, Bundy, Tost et Suchman (2017) s'intéressent à l'évolution du concept de légitimité dans le temps. Ils s'attachent à questionner son "*ossification*" dans le champ institutionnel et les pistes restant à explorer. Selon les auteurs, la légitimité est un état évolutif et mouvant provenant d'évaluations émanant de multiples sources : les media (Deephouse, 1996; Dowling & Pfeffer, 1975; Lamin & Zaheer, 2012), les investisseurs, les individus (Bitektine, 2011), les collaborateurs internes (Buisson, 2008), les organisations évoluant dans le même champ institutionnel (Galaskiewicz, 1985; Singh et al., 1986), la Société dans son ensemble et l'Etat plus particulièrement (Meyer & Scott, 1983; Parsons, 1956, 1960). La quantité d'acteurs susceptibles d'évaluer les actions d'une organisation peut d'ailleurs engendrer un conflit évaluatif et des jugements contradictoires à prendre en compte.

Parmi l'ensemble des définitions de la légitimité proposées dans le temps, les auteurs soulignent celle, concise, de Tost (2011) : la légitimité est « *la mesure de l'adaptation d'une entité à son contexte social* » (p. 688-689), le terme « *entité* » pouvant être décliné en différents objets (organisation, pratiques, dispositifs, routines, individus,...). Deephouse, Bundy, Tost et Suchman proposent à leur tour une définition stabilisée : « *la légitimité organisationnelle est l'adéquation perçue d'une organisation à un système social en termes de règles, de valeurs, de normes et de définitions* » (p. 10). Ils définissent quatre statuts de la légitimité conférés par les évaluateurs : « *accepté, convenable, débattu ou illégitime* », du statut le plus patent (légitimité conférée au sens d'une évidence, sans évaluation) au plus négatif (illégitime). Le concept de légitimité serait bordé par deux frontières marquées : le statut « *accepté* » et le statut « *illégitime* ». Entre ces deux frontières, la légitimité est questionnée, débattue, voire contestée. Les auteurs reconnaissent que cet entre-deux est inconfortable et instable, mais ils le définissent comme seulement temporaire et suggèrent que l'organisation évaluée tendra à rejoindre l'une de ces deux frontières, ses actions étant alors jugées soit acceptables et acceptées, soit illégitimes.

Les auteurs posent également la question de savoir en quoi la mesure de la légitimité d'une organisation (ou d'une pratique) est-elle importante, ce qui rejoint la question fondamentale de notre recherche. Le résultat de cette mesure a des conséquences importantes pour l'organisation (la pratique) évaluée. La première conséquence évoquée est le fait que la légitimité a un effet clair sur les échanges sociaux et économiques. En effet, les individus

n'achèteraient pas les produits et services d'une organisation dont les actes seraient jugés illégitimes. La légitimité accordée augmente également les chances de survie de l'organisation dans les contextes hautement concurrentiels et mondialisés d'aujourd'hui. Elle permet aussi aux organisations de ne pas être constamment contestées par la Société dans son ensemble et donc de poursuivre leurs activités.

Puis ils s'intéressent à ce qu'ils appellent « *les sources* » de la légitimité, c'est-à-dire ceux qui confèrent la légitimité. Ils expliquent que « *la légitimité est conférée par des sources qui utilisent des routines. Les sources sont les sources internes et externes, les parties prenantes qui observent les organisations (et autres objets) et évaluent leur légitimité, consciemment ou non, en comparant les organisations à des critères particuliers ou à des standards (Ruef & Scott, 1998 : 880)* » (traduction personnelle). Ces sources qui mesurent et évaluent la légitimité (« *legitimacy evaluations* » dans le texte) sont également appelées audiences ou évaluateurs dans d'autres articles théoriques ou empiriques. Il peut s'agir de l'Etat, de l'opinion publique, des media, des mouvements sociaux dans leur ensemble, et bien entendu des individus.

Deepphouse, Bundy, Tost et Suchman (2017) précisent que les recherches menées autour des jugements individuels ont largement fait l'impasse sur le rôle des émotions et des affects. En effet, ils arguent que si les recherches ont démontré comment les individus utilisaient la logique et la raison pour évaluer les activités des organisations (Haack et al., 2014 ; Huy et al., 2014), rien ou presque n'a été entrepris pour comprendre comment les émotions et les sentiments interféraient dans la formation du jugement. Les auteurs incitent « *la recherche future [à] s'appuyer sur ce courant émergent pour examiner comment les systèmes cognitifs et émotionnels interagissent pour influencer les jugements de légitimité* » (p. 18). Cependant, ils estiment que l'évaluation des sentiments seule ne saurait être suffisante pour estimer la légitimité, car elle dépend majoritairement de l'évaluation d'une adéquation (entre les activités d'une organisation et un système de valeurs et de normes). Ils recommandent également aux chercheurs de se pencher sur ce que font véritablement « *les sources* » de la légitimité quand elles procèdent à l'évaluation de l'organisation et de ses activités : quels schémas de routines elles utilisent pour percevoir les informations, les évaluer et les communiquer ? L'attention portée récemment aux processus cognitifs individuels doit se développer.

Des critères de la légitimité définis par Suchman en 1995 (pragmatique, moral et cognitif), Scott en 1995 (réglementaire, normatif et culturel-cognitif) et Tost en 2011 (ajout du critère relationnel avec la reconnaissance des identités sociales), Deephouse, Bundy, Tost et Suchman (2017) font une synthèse et proposent quatre critères d'évaluation de la légitimité organisationnelle : réglementaire, moral, cognitif et pragmatique. Une mise en garde importante des auteurs aux chercheurs du champ de la légitimité, partagée par Scott en son temps (1995), est de ne pas mystifier *l'indépendance* et la *pureté* de ces catégories. Ils affirment ainsi que tout acte de légitimation peut rentrer dans un certain nombre de catégories. Meyer et Scott (1983) avaient également observé une distinction très nette des catégories cognitive et normative dans la littérature, distinction qui pouvait constituer un biais d'analyse.

Dans la lignée d'Ashforth et Gibbs (1990) et leurs *objectifs* de la légitimité (étendre, gérer et défendre) et de Suchman (1995) et ses *défis* de la légitimité (gagner, entretenir et réparer), Deephouse, Bundy, Tost et Suchman (2017) proposent cinq scénarios de légitimation. Les auteurs utilisent le terme de scénarios car il reflète le caractère évolutif de la légitimité et la multiplicité des points de vue, tant de l'organisation que des parties prenantes. Ces cinq scénarios n'écartent pas les actions de contestation ou de défense, ainsi que les outils symboliques de gestion de la légitimité : le gain de la légitimité (dans le sens d'obtenir), l'entretien de la légitimité une fois acquise, l'identification des éléments remettant en question ou contestant la légitimité (ce nouveau scénario introduit l'hétérogénéité des sources et des critères utilisés pour évaluer la légitimité), la réaction/la réponse à ces défis posés, et enfin l'innovation sur le plan institutionnel (deuxième nouveau scénario proposé par les auteurs, la légitimité d'une organisation ou d'une pratique passant parfois par la création de nouvelles institutions).

En conclusion, les auteurs constatent une convergence considérable autour de la définition de la légitimité proposée par Suchman (1995) et se demandent si une telle convergence ne limite pas le développement du concept de légitimité. Ils encouragent fortement les futurs chercheurs à examiner comment les efforts symboliques (le *symbolic management* d'Ashforth et Gibbs, 1990) et les actions concrètes (*substantive management*) interagissent les uns avec les autres pour influencer les jugements de légitimité.

Ce qu'il faut retenir

Deephouse, Bundy, Tost et Suchman (2017) notent que « *la plupart des recherches se sont concentrées sur la légitimité accordée par des sources d'influence au niveau collectif de l'analyse* » (p.17). Il sera donc particulièrement intéressant de faire un focus sur la manière dont les individus influent sur le processus de formation de la légitimité dans notre recherche. Les travaux de Tost (2010, 2011) centrent leur analyse de la légitimité autour de l'audience individuelle en démontrant comment les individus sont des évaluateurs actifs de la légitimité (cf. chapitre 2.2 infra).

A l'issue de notre revue de littérature sur la légitimité organisationnelle, nous retenons trois points majeurs :

- La légitimité est un processus d'évaluation de l'action se situant dans un système social : il s'agit d'une construction sociale dynamique (Rao, 1994 ; Suddaby et Greenwood, 2005 ; Barnett, 2006 ; Johnson et al., 2006 ; Sine, David, et Mitsuhashi, 2007) ;
- Pour aboutir à une acceptation généralisée, il doit y avoir alignement entre les actions et le système de valeurs dominant, c'est-à-dire l'existence de normes symboliques et d'éléments culturels partagés (Parsons, 1960 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Scott 1995 ; Suchman, 1995 ; David, 1997) ;
- La légitimité est un substrat combinant de l'explicite — avec l'évaluation d'actions, de moyens et de fins, et des intérêts matériels satisfaits (Suchman, 1995 ; Deephouse, 1996), et de l'implicite — avec des référentiels de normes, de croyances, mais aussi des influences et de la cognition (Ridgeway et Berger, 1986 ; Johnson et al., 2006).

Ce concept majeur de la littérature institutionnelle est central dans l'analyse de l'adaptation de l'entreprise à son environnement interne, culturel et social pour garantir sa survie (Selznick, 1949). La légitimité permet un éclairage sur le mode d'acceptation collective des pratiques et dispositifs de gestion en interne dans les organisations en renvoyant à la mobilisation de valeurs, jugements et convictions (Rawls, 1971). Les normes symboliques et les éléments culturels partagés sont ainsi un terrain favorable à l'expression de la légitimité (Laufer et Burlaud, 1997 ; Buisson, 2008). Avec sa définition référence de la légitimité, Suchman propose une synthèse globale et intégrative de la légitimité organisationnelle : « *la légitimité organisationnelle est l'hypothèse ou la perception générale selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, adaptées ou appropriées au regard d'un système socialement construit de normes, de valeurs, croyances et définitions* » (1995, p.574).

Cependant, cette définition ne met pas suffisamment l'accent sur la dimension individuelle de la légitimité. La mobilisation du champ socio-psychologique permettra de descendre à un niveau plus local pour comprendre comment les jugements individuels participent à la formation de la légitimité (Tost, 2010, 2011).

2.2. La dimension individuelle de la légitimité

2.2.1. Insuffisance du concept de légitimité dans son approche institutionnelle classique

Analyser la légitimité en tant que processus social (Johnson, 2004, Johnson et al., 2006) met principalement l'accent sur les interactions constantes entre les acteurs (Berger & Luckmann, 1966), les éléments culturels de l'organisation ainsi que la légitimité des acteurs eux-mêmes (Berger et al., 1998). Selon Nielsen & Rao (1987), « *la légitimité est un processus collectif dans lequel l'ensemble des parties prenantes participent à l'élaboration du sens* » (traduction personnelle). Le niveau collectif organisationnel du processus est en effet fortement souligné dans la littérature (Weber, 1978 ; Dornbusch & Scott, 1975 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Bock, 1979 ; Nielsen & Rao, 1984, 1987 ; Ashford et Gibbs, 1990 ; Hybels, 1995 ; Suchman, 1995 ; Zelditch, 2001). Il existe néanmoins un angle insuffisamment développé jusqu'alors : l'étude de l'influence des facteurs d'ordre individuel sur la légitimité des pratiques organisationnelles. Des chercheurs en sciences de gestion ont cherché à enrichir la théorie institutionnelle de la légitimité en s'intéressant à ses dimensions socio-psychologiques. En effet, alors que des recherches se sont attachées à démontrer comment les interactions au niveau micro entre les individus agissent sur l'acceptabilité sociale des pratiques (Suddaby et Greenwood, 2005), peu de recherches se sont intéressées au processus de formation du jugement individuel en lui-même en y intégrant des déterminants socio-psychologiques (Tost, 2011). Or, il nous semble précisément que ces facteurs individuels recèlent des éléments de compréhension permettant d'appréhender plus finement les objets d'influence sociétale.

Afin d'explorer la dimension individuelle de la légitimité, nous choisirons de nous appuyer en particulier sur les travaux de Tost (2011) et ceux de Johnson et al. (2006). Ces recherches démontrent l'intérêt d'ouvrir le concept à un autre champ, la socio-psychologie, et s'intéressent à la manière dont se forme la légitimité, fabrication d'un processus social. A

partir de cette revue de la littérature et des éléments théoriques que nous en retenons, nous dresserons une première ébauche d'un modèle intégratif des dimensions du processus de formation de la légitimité. En conclusion de ce chapitre 2.2, nous expliquerons en quoi cette première tentative de formation d'un cadre pour l'exploration de nos données nous semble insuffisamment documentée.

2.2.2. De l'approche néo-institutionnelle à l'approche socio-psychologique de la légitimité

La théorie néo-institutionnelle de la légitimité a distingué trois dimensions de la légitimité : pragmatique (que les socio-psychologues nomment « *légitimité instrumentale* »), morale et cognitive. Si les théoriciens néo-institutionnels ont en commun avec les socio-psychologues les dimensions instrumentale et morale (mais ne se sont pas intéressés à la dimension relationnelle), ils ajoutent une dimension importante à leur modèle : la dimension cognitive. Cette dernière diffère des légitimités morale ou instrumentale en cela qu'elle n'est pas substantive et ne dépend pas d'une évaluation (Johnson, Dowd, Ridgeway, 2006). Elle se pose plus concrètement comme l'absence de questionnement ou de contestation d'une entité par les acteurs. La légitimité cognitive est *l'évidence* de la congruence entre les activités d'une entité et les schémas de représentation des acteurs. Ainsi, les organisations qui bénéficient d'une forte légitimité cognitive n'ont pas à se justifier continuellement.

Selon Johnson et *al.* (2006), le travail de Scott (1995) est central dans les travaux sur la légitimation. Il décrit précisément que les ressources matérielles et techniques ne sont pas des conditions suffisantes à la survie des organisations. Elles ont également besoin de soutien culturel continu. Scott (1995) décrit trois états non mutuellement exclusifs de la légitimité : la légitimité régulatrice (*regulative*), la légitimité normative, et la légitimité cognitive. La légitimité régulatrice provient d'acteurs pouvant réglementer par leurs actes des organisations. La légitimité normative procède d'acteurs définissant ce qui est moralement désirable (davantage que ce qui est légalement requis). La légitimité cognitive survient lorsque la forme organisationnelle validée est ainsi multipliée dans l'environnement, solidifiant son caractère évident, comme allant de soi (*taken for granted*). Avec cette approche de la légitimité, Scott (1995) met en exergue le caractère à la fois implicite mais aussi explicite du concept, dans un processus continu d'acquisition et de remise en question.

La perspective de Ridgeway & Berger (1986) et Berger et al. (1998) illustre le processus socio-psychologique de construction de la légitimité. Les acteurs possèdent des référentiels de valeurs et de croyances au sujet des catégories sociales ou types de personnes. Ces référentiels sont composés de croyances descriptives de la réalité sociale, de ce que les choses sont, et que les acteurs estiment largement partagées, donc socialement valides, même s'ils ne les approuvent pas personnellement. Ces référentiels sont ensuite mobilisés par les acteurs créant ainsi des compréhensions implicites sur l'influence supposée des personnes. Ces compréhensions implicites étant présumées partagées par tous, si les acteurs les valident (par le discours, les gestes, etc.), l'influence supposée se transforme alors en une influence légitime. Dans cette approche, la légitimation est un processus implicite dans lequel des compréhensions culturelles partagées créent de fortes attentes sur ce qui est supposé se passer au niveau local (Johnson et al., 2006). Ces fortes attentes entraînent un type de comportements donnés et l'acceptation par tous de ces comportements légitime l'ordre social ou le statut en le stabilisant au niveau normatif. L'ordre statutaire est donc lié à l'acceptation de supposées compréhensions culturelles partagées validant ainsi cet ordre comme approprié par tous. Élément important, l'approche socio-psychologique de la légitimité met donc l'accent sur le caractère local de l'action de légitimation des objets sociaux.

Alors que les définitions organisationnelles de la légitimité mettent l'accent sur les propriétés et les comportements observables de l'organisation ainsi que les jugements collectifs de légitimité, Johnson, Dowd, Ridgeway (2006) cherchent à y adjoindre les éléments de l'approche socio-psychologique afin de faire ressortir les points convergents suivants :

- i. L'acquisition de la légitimité est un processus social où l'état présent devient l'état considéré comme « *juste* » car accepté et validé par le groupe ou la communauté (« *through this construal process, what is becomes what is right* »). Cette acception est très importante dans notre recherche car nous verrons que le processus d'acquisition de la légitimité peut être bloqué dans sa phase de validation par le plus grand nombre.
- ii. Si la légitimité se fonde sur les perceptions et comportements individuels (propriety, Dornbusch & Scott, 1975), c'est essentiellement un processus collectif (validity, Dornbusch & Scott, 1975). Afin d'arriver à une compréhension complète du processus de légitimité, il s'agit d'étudier les comportements aux niveaux individuel, de groupe et organisationnel.

- iii. La légitimité dépend d'un consensus apparent (même s'il n'est pas réel) entre des acteurs acceptant l'objet comme légitime.
- iv. La légitimité étant une construction collective de la réalité sociale, elle comprend tout à la fois une dimension cognitive qui entoure et valide l'objet pour les acteurs, et une dimension normative prescriptive représentant l'objet social comme étant conforme.

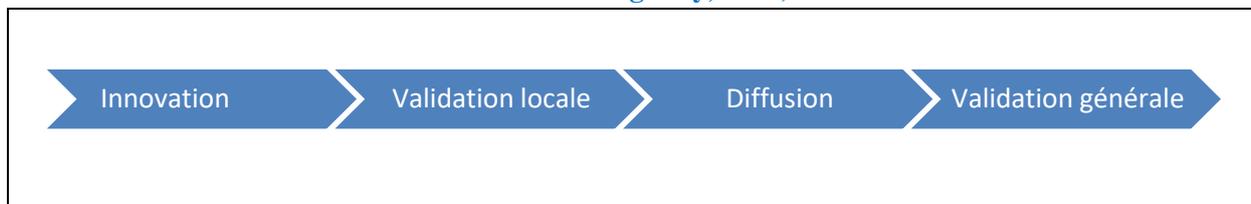
Les approches socio-psychologiques et organisationnelles mettent toutes les deux l'accent sur une même base à partir de laquelle la légitimité est établie : la mobilisation de compréhensions culturelles largement partagées sur la façon dont les choses devraient être faites ou sont généralement faites.

Johnson, Dowd, Ridgeway (2006) étudient comment de nouveaux comportements ou pratiques locales sont adoptés et largement diffusés. Ils s'intéressent au processus de création et de légitimation de nouveaux objets sociaux et proposent un processus en quatre étapes. Johnson et *al.* (2006) définissent la légitimité comme un processus fondamentalement social, fruit d'une mise en relation, d'une confrontation entre un objet social et les normes, croyances et valeurs partagées par les acteurs. Il s'agit donc d'un processus collectif, basé sur l'identification d'un consensus entre les acteurs, comportant une dimension à la fois cognitive (validation de l'objet) et normative prescriptive (la bonne chose à faire d'un point de vue moral). A travers la comparaison des approches de la légitimité socio-psychologique des acteurs (Ridgeway & Berger, 1986 ; Berger et al. 1998) et de la légitimité organisationnelle (Scott, 1995), Johnson et *al.* (2006) pointent des similitudes conduisant à l'élaboration d'une proposition des aspects clefs du processus de légitimation des nouveaux objets sociaux. Quatre phases principales ressortent de l'analyse du processus : l'innovation, la validation locale, la diffusion, et la validation générale (cf. Figure 1 infra).

La première phase d'innovation sociale répond à un besoin, un objectif, un désir exprimé par des acteurs au niveau local (Johnson, 2006). Pour qu'elle soit acceptée localement (deuxième phase), l'innovation doit être perçue par les acteurs locaux comme entrant en résonance avec les valeurs, croyances et normes collectives partagées (Walker, 2004 ; Zelditch 2001 ; Zelditch & Walker 2003). Les acteurs locaux peuvent ainsi valider l'innovation de manière explicite (en explicitant le lien entre l'innovation et le besoin couvert) ou de manière implicite à travers une acceptation tacite de l'innovation (Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006). Une fois l'innovation validée localement et reconnue comme un fait social

solide, sa diffusion à d'autres groupes sociaux est plus facilement transposable (phase trois). En effet, la diffusion de l'innovation procède d'une démarche d'homogénéisation de la part d'autres acteurs percevant l'innovation locale comme conforme ou en lien avec les objectifs plus globaux et collectifs de l'organisation. Avec sa diffusion, les acteurs comprennent l'innovation comme allant de soi car acceptée par le plus grand nombre (phase quatre de validation générale). Elle s'impose alors à tous et fait partie de la culture partagée de l'organisation et du statut quo. On rejoint ainsi la définition de Suchman pour qui la légitimité est « *une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (1995, p.574).

Figure 2 : Phases du processus de légitimation d'un nouvel objet social (d'après Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006)



Les auteurs appliquent ce processus en quatre étapes aussi bien pour l'acquisition de la légitimité d'un individu (statut social) que pour celle d'une forme ou d'une pratique organisationnelles.

2.2.3. Formation des jugements individuels de légitimité

Le champ socio-psychologique s'attache à comprendre comment se forment les jugements en légitimité ou illégitimité au niveau local et individuel. Selon Tost (2011), alors que certains socio-psychologues adoptent une définition proche de celle proposée par les institutionnalistes avec le concept de légitimité instrumentale (Hollander, 1980), d'autres divergent dans leur approche de la légitimité et proposent un modèle relationnel basé sur la reconnaissance de l'identité sociale de l'individu (Tyler, 1997). En d'autres termes, les socio-psychologues ont proposé deux modèles de formation de la légitimité au niveau individuel :

- le modèle instrumental dans lequel les individus réagissent aux aspects instrumentaux de leurs interactions avec les entités sociales. Dans ce modèle, les entités seront jugées légitimes si elles sont perçues comme rencontrant les intérêts matériels des individus.

- le modèle relationnel dans lequel l'entité communique à l'individu le respect, la dignité et le statut qu'elle lui confère dans un contexte de groupe. Dans cette perspective, l'entité est jugée légitime lorsqu'elle promeut les identités sociales des individus ainsi que leur estime de soi.

Tost (2011) propose cependant de réunir ces deux approches afin de proposer un modèle combinatoire qui permet d'inclure à la fois les dimensions instrumentale et relationnelle dans la formation du jugement en légitimité. Le poids de chaque dimension est aussi à considérer si l'on veut comprendre l'impact de leur influence sur les comportements des individus dans des contextes organisationnels variés. Une troisième dimension, morale, a récemment été ajoutée par les chercheurs en socio-psychologie (Stitka, Bauma & Lytle, 2012). Les convictions morales des individus ainsi que le jugement en moralité des actions d'une entité peuvent être des facteurs d'influence importants de l'évaluation globale de la légitimité d'une organisation.

Tost (2011) estime important de distinguer la légitimité d'ordre micro individuelle de la légitimité au niveau collectif. La légitimité conférée au niveau collectif est ce qu'appelle Weber (1978) la « *validité* ». Selon Weber, un système social considéré comme légitime remplit deux conditions : si les normes, croyances et valeurs du système social sont perçues comme légitimes par les individus ; si les individus qui ne jugent pas cet ordre social comme légitime comprennent que d'autres le perçoivent comme tel et que ce dernier est en mesure de guider les comportements de la majorité. Tost (ibid.) parle alors de « *consensus général* » au sein d'un collectif, l'entité étant en adéquation avec son contexte social. Le niveau individuel de la légitimité a été théorisé et nommé « *propriété* » par Dornbusch et Scott (1975). La propriété est le jugement d'un individu sur l'adéquation d'une entité avec son contexte social. Au niveau individuel, Tost (2011) propose de caractériser le processus de légitimité en trois phases où le jugement individuel est mobilisé (Figure 3).

Figure 3 : The Legitimacy Judgment Cycle (Tost, 2011)



- La phase de formation du jugement (*formation stage*) où l'individu utilise un état soit passif, soit évaluatif pour traiter les informations. Le mode passif correspond à la mobilisation d'indicateurs de validité préalablement ancrés, alors que le mode évaluatif induit de scruter l'entité selon des critères instrumental, relationnel et moral.
- La phase de l'utilisation de ce jugement (*use stage*) est caractérisée par un processus d'assimilation qui conduit à une accumulation de légitimité cognitive conférant à l'organisation ou la pratique légitimée un « *coussin de soutien* » qui renforce positivement l'entité. Dans cette phase, l'entité n'est plus jugée de manière processuelle, le jugement formé en phase 1 est au contraire déployé. Cet état perdure jusqu'à ce qu'un élément externe, des contradictions dans le champ institutionnel, ou des changements au niveau micro-individuel, viennent remettre en question cet état et déclenchent une réévaluation de la légitimité.
- La phase de réévaluation (*reassessment stage*) : cette étape implique une approche d'évaluation de la légitimité de l'entité sociale plus exigeante et délibérée selon les critères instrumental, relationnel et moral. C'est dans cette phase de réévaluation que les évaluations d'illégitimité sont le plus susceptibles de survenir. Ces jugements d'illégitimité peuvent conséquemment produire des besoins de changement institutionnel.

Ce qu'il faut retenir

Avec cette proposition de processus de formation du jugement individuel, Tost (2010, 2011) initie des recherches sur la manière dont les individus modifient leurs évaluations et en viennent à considérer les changements institutionnels, organisationnels ou sociaux comme souhaitables. Johnson, Dowd et Ridgeway (2006), en prenant comme angle de recherche des niveaux d'analyse de la légitimité différents (organisationnel et individuel) et en y dérivant des similarités processuelles, ouvrent une piste de cadre pour étudier la légitimité, « *regardless of the level of analysis of a particular social object* » (p.61, 2006).

2.3. Une première ébauche du processus de formation de la légitimité

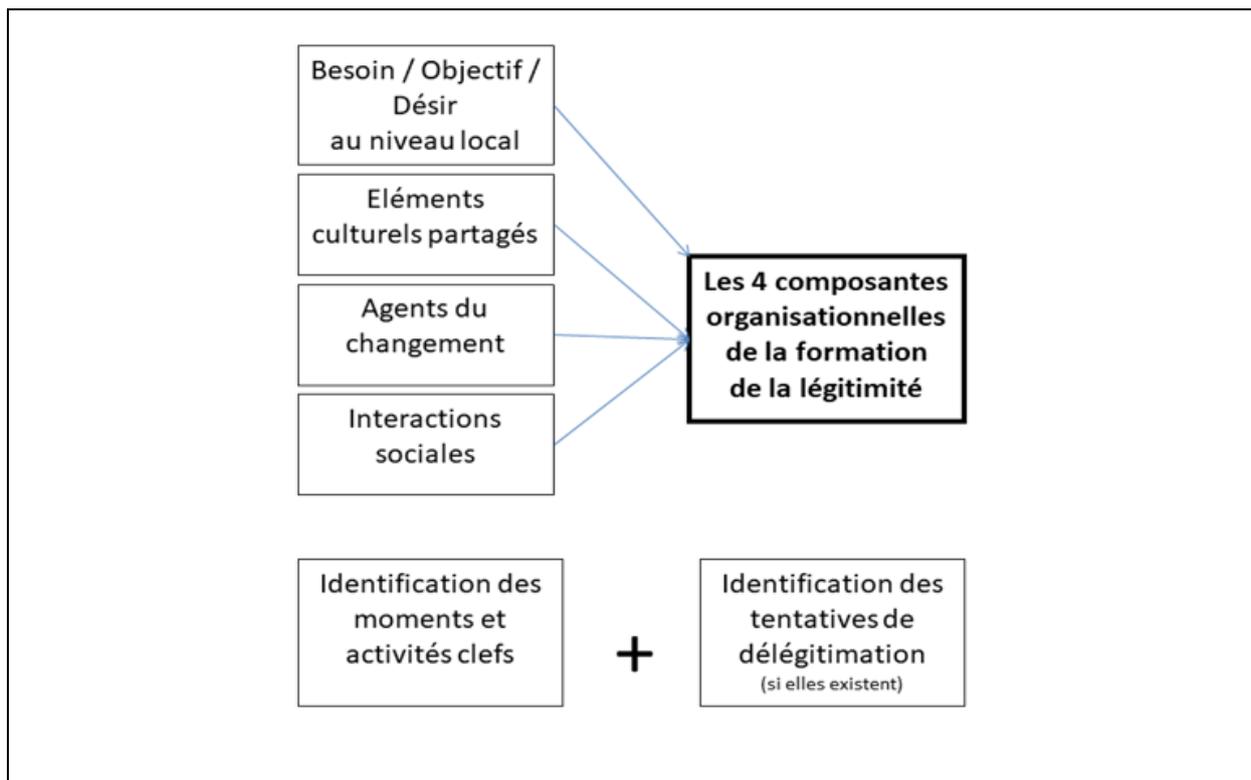
A partir de cet état de l'art théorique, nous souhaitons définir les composantes organisationnelles et individuelles participant au processus de formation de la légitimité, composantes sur lesquelles nous porterons particulièrement notre vigilance lors de l'analyse de notre matériau terrain. La légitimité étant une construction évoluant dans le temps (Human, Provan, 2000), ni fixée une fois pour toute, ni universelle, le terme de '*formation de la légitimité*' a été privilégié, illustrant par là même le fort côté évolutif et interactif du phénomène étudié (Suddaby Bitektine, et Haack, 2017). La réalité y est vue comme la création quotidienne de sens découlant de constantes interactions entre de multiples acteurs (Berger & Luckmann, 1966). Les dimensions dynamiques et processuelles de la légitimité sont ici appuyées (*ongoing process*).

Au niveau organisationnel, nous avons repéré quatre composantes essentielles :

- L'identification du besoin, de l'objectif, du nouvel objet social (Johnson et al., 2006) ;
- Les éléments culturels partagés au niveau organisationnel et sociétal : normes, croyances et valeurs (Parsons, 1960 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Weber, 1978 ; Scott 1995 ; Suchman, 1995 ; David, 1997 ; Johnson et al., 2006) ;
- Les agents du changement (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017) ;
- Les interactions sociales (Berger & Luckmann, 1966 ; Suddaby, Bitektine et Haack, 2017).

L'identification des moments et activités clefs (Langley, 2007) sera également étudiée de près afin de replacer le dispositif dans son contexte global de fonctionnement de l'organisation. Les tentatives de délégitimation (Hiatt, Sine, & Tolbert, 2009 ; Maguire & Hardy, 2009) dans les discours recueillis feront l'objet d'une attention toute particulière car elles témoignent directement des résistances pouvant favoriser un dénigrement voire un rejet du dispositif étudié. Nous proposons à la lecture un schéma reprenant ces éléments (cf. Figure 4).

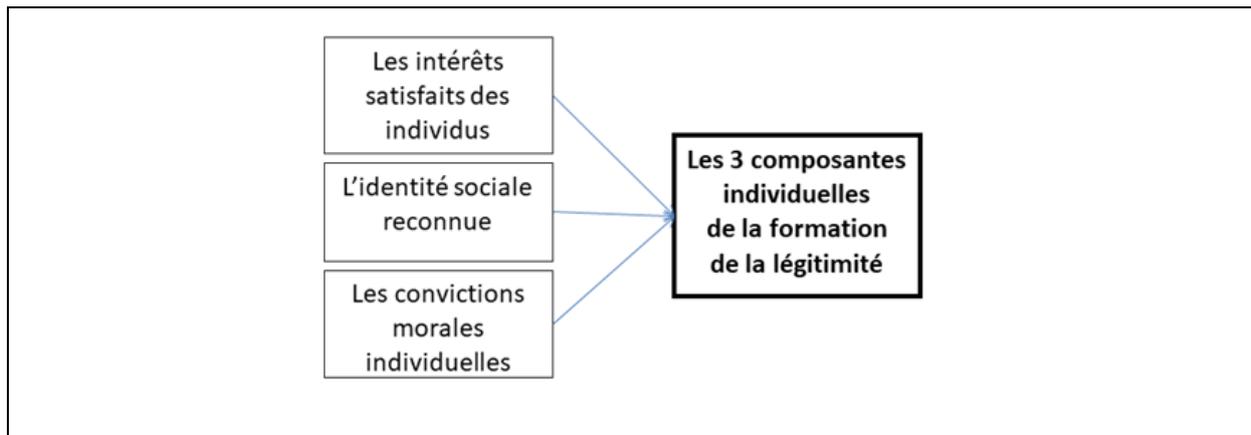
Figure 4 : les 4 + 2 composantes organisationnelles de la formation de la légitimité



Au niveau individuel, Tost (2011) souligne que la recherche a accordé relativement peu d'attention théorique ou empirique aux dynamiques d'évaluation de la légitimité intra individuelles (c.-à-d. le contenu, la formation et le l'évolution des jugements). Bien que la légitimité soit un phénomène d'acceptation collective, l'étude et la compréhension des dynamiques micro-individuelles sont indispensables. Elles permettent d'appréhender l'agrégation des comportements individuels et la formation d'une réalité collective. L'étude du rôle des acteurs au niveau individuel est donc cruciale. Tost (2011) propose d'intégrer les théories institutionnelles et socio-psychologiques de la légitimité pour détailler précisément le « contenu » du processus d'évaluation au niveau individuel, c'est-à-dire révéler ce que sont les perceptions et croyances qui sous-tendent les jugements de légitimité. S'intéresser à la formation des jugements permet d'essayer de répondre à la question : que font concrètement les individus lorsqu'ils jugent une organisation, une pratique, ou un autre acteur ?

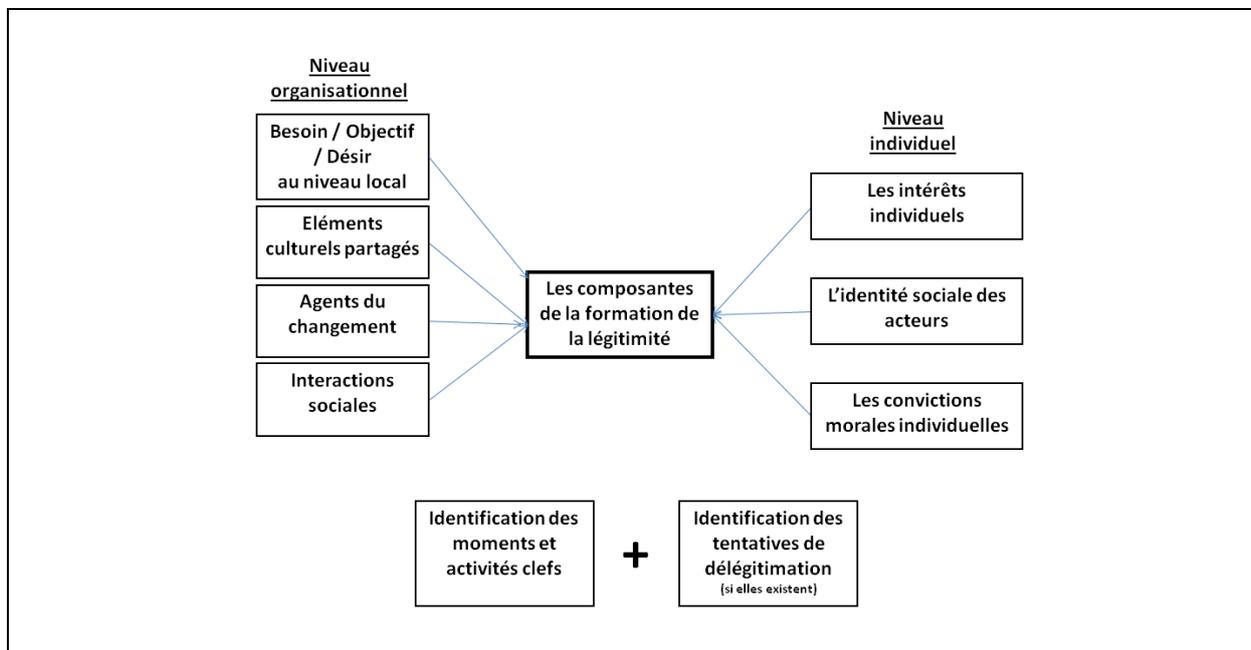
A partir de la revue de littérature détaillée supra, nous avons inventorié trois composantes individuelles de la formation de la légitimité (cf. Figure 5) : la satisfaction des intérêts individuels (Hollander, 1980 ; Swanson, 1995) ; la reconnaissance de l'identité sociale (Tyler, 1997) ; et les convictions morales individuelles (Stitka, Bauma et Lytle, 2012).

Figure 5 : les 3 composantes individuelles de la formation de la légitimité



Nous avons répertorié des composantes de la formation de la légitimité, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Notre objectif à présent est de tenter l'intégration de l'ensemble de ces composantes dans un seul cadre d'analyse afin de voir comment (et si) la construction d'un consensus collectif autour d'un objet social peut s'effectuer (Johnson et *al.*, 2006). Nous proposons une première ébauche d'intégration en Figure 6.

Figure 6 : Première proposition d'un cadre intégrateur du concept de légitimité



Nous nous situons dans la lignée de Johnson (2004), Johnson, Dowd, Ridgeway (2006), Tost (2011) pour qui la légitimité est un processus social s'intéressant à la fois aux déterminants organisationnels (formes organisationnelles, pratiques, réseaux) et aux déterminants socio-psychologiques (statut, autorité, ordre social). Nous positionner dans ce

champ de recherche nous semble fertile car il réunit deux aspects indissociables de la compréhension du concept de légitimité. Pour autant, alors même que ces auteurs ont démontré l'importance théorique des déterminants socio-psychologiques, leur examen a souvent été négligé dans les recherches postérieures. Deux raisons à cet état de fait peuvent être avancées : soit que la définition de Suchman (1995) ait été utilisée sans nuances en écartant de fait la dimension psychosociale de la légitimité, soit que ces déterminants socio-psychologiques n'aient pas été véritablement travaillés dans les recherches empiriques sur la légitimité.

Ce qu'il faut retenir

Il s'agira de définir comment – à partir de l'analyse de nos données terrain – les éléments des deux dimensions repérées influent sur les phases du processus de légitimation de notre objet de recherche et d'identifier les mouvements, activités, événements et moments clefs (Langley, 2007) de son déploiement en entreprise. Les tentatives de délégitimation du dispositif, si elles existent, seront également identifiées (cf. études de Hiatt, Sine, & Tolbert, 2009 ; Maguire & Hardy, 2009).

2.4. Pouvoir, influence et légitimité

« *L'étude des organisations [...] met en évidence la constitution spontanée d'organigrammes réels où les réseaux de communication et les circuits d'informations relèvent plus d'échanges personnels que des structures officielles et techniques* » (Clapier Valladon, 1980). La socio-psychologie s'intéresse à l'étude de ces structures informelles, des contre-pouvoirs, des interrelations, et donc *in fine* de la personnalité et des comportements individuels. Ainsi, selon Clapier Valladon (1980), étudier les relations entre les individus « *indique la complexité de la vie communautaire où les particularismes individuels ou de sous-groupes, la présence d'autrui, l'ambivalence des conflits, la multiplicité des influences, la signification inconsciente ou symbolique des conduites ne peuvent être éludées* ». Comprendre les relations interindividuelles en présence lors de la mise en œuvre du dispositif de mobilité durable éclairera :

- Le type de pouvoir exercé par le Responsable RSE et les réseaux mobilisés pour l'exercice de son influence ;
- L'action effective (ou non) des groupes et réseaux mobilisés ;

- La manière dont les individus (salariés, pairs, hiérarchie) reçoivent ces différents types d'influence (acceptation, rejet) ;
- L'internalisation des demandes de changements comportementaux.

Ces différents développements sur les notions d'influence interindividuelle et de pouvoir apporteront un regard essentiel sur la manière dont les individus (porteur de projet en tête) et les réseaux de l'organisation exercent un rôle déterminant dans le déploiement du dispositif de mobilité. Ils seront également particulièrement utiles pour comprendre comment le dispositif passe d'une phase d'innovation lors de son introduction à une phase de validation générale (Johnson et *al.*, 2006). Nous nous appuyerons pour cela sur les recherches fondatrices en psychologie sociale d'Asch (1955), French Raven (1959) et Kelman (1961) qui ont travaillé sur les processus et mécanismes d'influence. Le travail de Leavitt et Bahrami (1988), dont les recherches ont porté sur l'incorporation de la psychologie dans le champ du management et l'opérationnalisation des concepts théoriques d'influence et de pouvoir, sera ensuite mobilisé. Notre objectif n'est pas de réaliser un état de l'art académique exhaustif, mais de relever dans la vaste littérature sur le sujet les notions précises qui éclaireront et compléteront ainsi la vision 'augmentée' de la formation de la légitimité que nous proposons comme cadre d'analyse théorique (cf. chapitre 3.1).

2.4.1 Les relations de pouvoir interindividuelles

French et Raven (1959) définissent le pouvoir en terme d'influence, et l'influence en terme de changement psychologique (changement de comportements, d'attitudes, d'opinions, objectifs, valeurs, besoins, etc.). Ils expliquent que le phénomène de pouvoir induit une relation entre deux agents, relation qui peut être appréciée selon deux points de vue :

- (a) qu'est-ce qui détermine le comportement de l'agent qui exerce le pouvoir ?
- (b) qu'est-ce qui détermine les réactions du récipiendaire de ce pouvoir ?

French et Raven limitent délibérément leur champ d'application en prenant comme base le deuxième point de vue et formulent leur théorie à partir du récipiendaire, c'est-à-dire l'individu sur lequel le pouvoir est exercé. L'objectif des deux auteurs est de définir différentes catégories de pouvoir. Ils en distinguent cinq que nous décrirons ci-dessous : le

pouvoir de récompense (1), le pouvoir coercitif (2), le pouvoir légitime (3), le pouvoir de référence (4), le pouvoir d'expertise (5). Les cinq pouvoirs sont tous basés sur la perception des agents récipiendaires du pouvoir d'un autre agent, et non sur son pouvoir réel.

Le pouvoir de récompense (1) est basé sur le fait qu'un agent (A) ait la perception qu'un agent (B) ait le pouvoir ou la capacité de le récompenser. La puissance du pouvoir de récompense augmente à mesure qu'augmente la taille de la récompense que (A) perçoit pouvoir recevoir de (B). Le pouvoir de récompense dépend donc de la capacité de (B) d'administrer des valences positives ou d'enlever ou diminuer des valences négatives. Il dépend également du fait que (B) puisse administrer ou être l'intermédiaire de la récompense. A contrario, le pouvoir coercitif (2) est basé sur le fait qu'un agent (A) ait la perception qu'un agent (B) ait le pouvoir de le punir. Le pouvoir coercitif provient du fait que (A) s'attende à être puni par (B) si jamais il ne se conforme pas aux attentes et à l'influence de (B). La mise en conformité de (A) aux comportements attendus valide donc le pouvoir coercitif de (B). Le pouvoir légitime (3) est basé sur le fait qu'un agent (A) ait la perception qu'un agent (B) ait le droit légitime de lui prescrire des comportements. Autrement dit, c'est la perception internalisée de (A) que (B) possède un droit légitime de l'influencer et qu'il a l'obligation d'accepter son influence. Les bases du pouvoir légitime sont de plusieurs natures :

- i. Les valeurs culturelles qui confèrent à l'individu une autorité légitime (cf. ce que Weber nomme « *the authority of the eternal yesterday* ») à travers par exemple l'âge, les caractéristiques physiques, l'appartenance à une certaine catégorie sociale, etc.
- ii. L'adhésion à la structure sociale. Si (A) juge la structure sociale de son groupe ou organisation d'appartenance adéquate, il acceptera l'autorité légitime de (B) qui occupe une position hiérarchique plus élevée que la sienne.
- iii. La désignation d'un agent légitimateur. Le pouvoir de (B) peut sembler légitime à (A) si un agent externe accepté par (A) légitime le pouvoir de (B).

Le pouvoir de référence/d'identification (4) est basé sur le fait qu'un agent (A) s'identifie à l'agent (B). Par *identification* est exprimé le fait que (A) trouve (B) attractif et souhaite donc être en relation étroite avec (B). Ainsi (B) a la possibilité d'influencer les comportements de (A), même si (A) ne s'en aperçoit pas. Plus grande est l'identification de (A) avec (B), plus grand est le pouvoir de (B) exercé sur (A). L'attraction de (B) sur (A) et le prestige de (B) perçu par (A) définissent donc le pouvoir que (B) exerce sur (A).

Enfin, le pouvoir d'expertise (5) est basé sur le fait qu'un agent (A) ait la perception qu'un agent (B) détienne une certaine expertise ou connaissance particulière. La force du pouvoir d'expertise que (B) détient sur (A) dépend du degré d'expertise que (A) attribue à (B). (A) peut évaluer le degré d'expertise de (B) selon son propre niveau d'expertise dans le domaine ou selon un standard de connaissance admis. Dans tous les cas, les auteurs notent que le pouvoir d'expertise est le fruit de d'influences sociales primaires sur la structure cognitive de (A). Ils donnent l'exemple du pouvoir d'un avocat sur des sujets législatifs ou d'un villageois donnant des indications géographiques à un étranger de passage. Le pouvoir d'expertise où (B) n'a pas besoin d'être membre du groupe auquel appartient (A) est appelé le pouvoir informationnel selon Deutch et Gerard (1955). Le pouvoir d'expertise est basé sur la crédibilité de (B) alors que le pouvoir informationnel est davantage basé sur les caractéristiques du stimulus telles que la logique de l'argument ou l'évidence des faits. Le pouvoir d'expertise va produire une nouvelle structure cognitive sur (A) alors que le pouvoir informationnel produira une structure relativement indépendante. Le pouvoir d'expertise est davantage limité dans son application que le pouvoir d'identification car il est le fruit d'une expertise reconnue dans certains domaines seulement, ce qui réduit sa portée.

Ce qu'il faut retenir

Dans notre recherche, la mobilisation de cette conceptualisation est pertinente puisque nous sommes amenée à discuter la position/le statut du porteur de projet. Nous tâcherons de comprendre dans nos résultats si certaines catégories de pouvoir ressortent des discours, et comment ces phénomènes de pouvoir interrelationnel peuvent s'intégrer au processus complet de formation de la légitimité du dispositif.

2.4.2. L'influence de la pression sociale

Pour les psychologues, la pression du groupe sur le mental des individus est à élucider. La question posée par Asch en 1955 est la suivante : comment et jusqu'où les forces sociales contraignent les opinions et attitudes des individus ? Cet article décrit l'expérience psychologique que réalise une équipe de recherche auprès d'un groupe de jeunes étudiants (masculins) auxquels on a demandé de comparer des lignes de différentes longueurs situées sur deux grandes cartes blanches et de rendre public leur jugement. La recherche montre que seulement un quart des individus ne succombe pas à la pression du groupe pour donner les (bonnes) réponses, les trois quart autres préférant donner de mauvaises réponses – mais en

conformité avec celles données par le groupe (à qui on a préalablement demandé de donner de mauvaises réponses) – que suivre leur propre jugement (pour plus de détails sur l'expérience en elle-même, cf. article *Opinions and Social pressure*, Asch, 1955).

L'auteur pose alors une question centrale. Quel aspect de l'influence du groupe est le plus important : sa taille ou son unanimité ? Une deuxième expérience est alors tentée. De manière très claire, cette nouvelle expérience a démontré que la taille de l'opposition (trois personnes opposées à une seule versus une personne opposée à une autre) modifiait bien le comportement de l'individu, mais uniquement « *jusqu'à un certain point* » (page 5), un seuil pouvant être atteint au-delà duquel la taille de la majorité n'augmentait plus l'influence du groupe sur l'individu. Une brèche dans l'unanimité de l'opinion exprimée par le groupe opposé à l'individu (c'est-à-dire un deuxième individu prenant parti pour le premier individu rompant ainsi la cohésion du groupe adverse) a un effet plus frappant, l'expérience démontrant qu'elle retire au groupe la majorité de son pouvoir d'influence. La tendance des individus à se conformer aux choix et opinions du groupe formant un seul bloc, c'est-à-dire avec l'impossibilité de s'appuyer sur un ou plusieurs acteurs aux opinions différentes, a été démontrée dans l'ensemble des expériences menées ultérieurement par l'équipe de recherche, quels que soient les facteurs de variance introduits. Ce court article se termine par une série de questions à approfondir : comment relier les dimensions de caractère et de personnalité à l'indépendance ou la conformité des comportements ? De quelle manière l'indépendance est-elle reliée à des facteurs culturels ou sociologiques ? Les leaders sont-ils plus indépendants que d'autres types d'individus ou sont-ils seulement habiles à comprendre l'opinion de leurs suiveurs ?

Ce qu'il faut retenir

Dans notre recherche, ces expériences conduites par l'équipe de recherche de Salomon Asch sont très pertinentes car elles démontrent que la taille du groupe et l'opinion exprimée de manière unanime par le groupe influencent fortement un individu dans ses orientations et opinions. De plus, une rupture dans l'unanimité des opinions exprimées par le groupe soutient l'indépendance du sujet étudié.

Or, dans notre recherche sur la formation de la légitimité du dispositif de mobilité durable, l'influence des groupes soutenant le dispositif (et l'utilisant) est-elle assez puissante pour donner une impulsion au reste des acteurs afin qu'ils valident le dispositif et assurent ainsi sa pleine diffusion dans l'organisation ? Une autre question centrale se pose : le porteur de projet (le responsable du dispositif) trouve-t-il des relais pour soutenir son action et élargir son influence en interne ?

2.4.3. Ressorts psychologiques individuels, et relations de travail

Leavitt et Bahrami (1988) nous éclairent sur les ressorts psychologiques des individus et la manière dont ils peuvent et doivent être pris en compte par le manager, le facilitateur, le chef d'équipe, mais également par tout un chacun dans ses relations avec les autres au travail, au sein d'une organisation forcément complexe. Le propos central de Leavitt et Bahrami est la prise en compte de ces facteurs psychologiques pour comprendre ce qui se passe à l'intérieur des organisations, à un niveau micro-individuel (la psychologie de l'individu et les relations interindividuelles) mais également plus large (la vie des groupes et des entités). Les auteurs exposent l'ensemble des caractéristiques psychologiques pouvant influencer les comportements individuels dans l'organisation et nous éclairent sur le rôle des groupes dans l'action. Ces éléments ont retenu notre attention afin de soutenir l'analyse de notre problématique et l'interprétation de nos données de terrain.

i) Les ressorts psychologiques individuels

Les auteurs analysent trois ressorts psychologiques individuels communs à tout comportement humain :

- La motivation, force intrinsèque qui poussent les individus à combler leurs manques et satisfaire leur envies. Les théories classiques sur la motivation cherchent à regarder à « *l'intérieur de l'individu* » (p.7) ce qui le pousse à s'accomplir et trouver des réponses aux besoins et désirs qu'il rencontre. Deux modèles se confrontent : les modèles dits de « *déficience* » (p.8), et les modèles de « *croissance* » (p.9). Les premiers s'attachent à identifier les manques éprouvés poussant les gens à agir (la faim pousse les gens à chercher de la nourriture afin d'être rassasiés par exemple), avec l'écueil de vouloir intentionnellement créer des tensions pour motiver les individus. Les deuxièmes considèrent que les individus se créent continuellement de nouveaux objectifs, une fois atteint celui que l'on s'était fixé. Elles prennent comme point d'appui le fait que les individus sont tournés vers l'accomplissement de buts toujours plus élevés. Cette manière de voir les comportements est indubitablement plus positive que la première, néanmoins les deux approches partent bien d'un même point focal que sont les dynamiques internes de l'individu.
- Le renforcement (traduction personnelle de « *renforcement* »), c'est-à-dire l'apprentissage extrinsèque à partir des récompenses ou punitions que l'on sait

recevoir en agissant de telle ou telle manière. Pavlov, Watson et Skinner, psychologues spécialisés en comportementalisme, étudiaient la manière dont les individus répondaient à certains stimuli et comment les êtres humains pouvaient donc apprendre certains comportements sociaux. Cette idée de renforcement s'appuie sur la manière dont les individus apprennent de leurs expériences passées en fonction des stimuli extérieurs rencontrés. Les théories classiques de renforcement se concentrent donc sur les personnes entourant l'individu et pouvant modeler son comportement (parents, professeurs, managers).

- La cognition, soit la faculté d'apprendre, de penser, d'observer, d'imaginer, de prévoir, signifiant la richesse et la singularité de l'être humain. Nous n'agissons pas seulement pour combler un besoin ou recevoir telle gratification, nous réfléchissons également à la meilleure manière de faire, d'améliorer, de planifier nos actions en classant les informations à notre disposition. Nous pouvons supprimer intentionnellement certains de nos besoins ou ajourner certaines récompenses. Comme le disent les auteurs, nous essayons d'expliquer pourquoi les choses arrivent, « *nous utilisons notre tête* » (traduction personnelle).

Ces trois concepts psychologiques génériques sont des clefs pour comprendre toute la complexité humaine, dans toutes les cultures, à toutes les époques. Mais ce qu'apportent Leavitt et Bahrami, au-delà des combats de chapelle pour telle ou telle théorie, c'est bien l'étude de la complémentarité de ces ressorts psychologiques entre eux. Car, prises ensemble, ces trois idées sur le comportement humain dressent le portrait d'un individu dynamique, proactif, un être pensant et complexe, motivé par des forces internes et externes, qui ne peut être dirigé ou supervisé de manière simpliste.

Après l'exposé de ces trois ressorts psychologiques individuels, les auteurs présentent deux notions qui complètent le caractère unique de chacun : le rôle de la « *dépendance* » (p.14) et celui de « *l'ambivalence* » (p.16).

- *La dépendance*, que ce soit pour la survie même ou pour faire avancer un projet, développe un réseau unique et multiple d'interrelations de soi avec les autres. La dépendance que l'on éprouve envers telle ou telle personne pour telle ou telle raison génère des attitudes et des attentes spécifiques.

- *L'ambivalence*, notion dérivée de la dépendance, est le phénomène qui arrive lorsqu'un individu éprouve simultanément des sentiments opposés à partir de l'étude d'une même situation. C'est l'ambivalence qui nous fait agir parfois de telle ou telle manière, qui nous fait réfléchir également sur les conséquences de nos actions.

Les auteurs soutiennent que l'étude globale des motivations internes, des stimuli externes, de la cognition et des relations d'interdépendances, doit guider l'action des managers afin qu'ils puissent répondre à la question centrale suivante : comment faire travailler ensemble des individus aux caractéristiques uniques ?

Ce qu'il faut retenir

La socio-psychologie appliquée de Leavitt et Bahrami s'intéresse aux facteurs psychologiques individuels et leurs impacts dans l'organisation. Apposée à notre recherche, il s'agit de sonder la question des motivations individuelles propres à chacun (pourquoi changer de comportement individuel face aux enjeux de mobilité ?) ; celle des mesures de renforcement externes venues du management (me récompense-t-on pour un comportement plus vertueux ?) et leur perception par les salariés ; la manière dont les dispositifs font sens pour l'individu et comment il les fait sien ou non (cognition) ; l'analyse des relations d'interdépendance entre l'individu et le monde qui l'entoure (influence des collègues, de la hiérarchie sur le comportement individuel) ; et enfin les sentiments d'ambivalence qui peuvent expliquer que l'on soit pour quelque chose (l'écologie, le développement durable, ...) mais que l'on fasse tout autre chose (rouler en voiture individuelle, délaissé les transports en commun, etc.).

ii) Le rôle des émotions

Les auteurs insistent sur le rôle prédominant des émotions dans l'expression de nos attitudes. Ainsi, les individus pensent, raisonnent, planifient, mais ils ressentent également des émotions guidant leurs comportements, telles que la joie ou l'amour, mais aussi la peur, la haine ou l'envie. Ces émotions peuvent, dans certains cas, prendre contrôle de nos capacités cognitives et nous submerger, engendrant de la frustration dans nos relations avec les autres. Elles expliquent aussi en partie pourquoi la même situation n'est pas appréhendée par tous les individus de manière identique. Des obstacles se dressent sur nos chemins de vie et chacun y réagit de manière différente. Les auteurs utilisent le mot de « *frustrations* » (p. 26) pour qualifier ces obstacles qui engendrent des réactions émotionnelles. Les auteurs se posent également la question des attentes (« *expectations* » dans le texte, p. 27), qu'elles soient du point de vue de l'individu ou de celui de l'organisation. Le problème des attentes est qu'elles génèrent des réactions positives ou négatives pas toujours proportionnelles aux stimuli

originels. Elles sont « *largement déterminées par les expériences de succès ou d'échecs passées* » (p. 27). D'après les auteurs, les individus sont donc des êtres émotionnels rencontrant fréquemment des frustrations auxquelles il faut faire face. Mais alors quelles sont nos normes personnelles de réussite ? Comment les fixons-nous ? Leavitt et Bahrami proposent d'étudier l'équation entre nos aspirations et notre habilité à les réaliser. Plus le delta entre ces deux éléments est faible, moins la frustration est grande. Plus il est élevé, plus la frustration sera également élevée, témoignant de trop grandes attentes et de faibles contributions (grandes aspirations-faibles réalisations). Pour résoudre ce problème, il faut comprendre que nos standards personnels de réussite et de performance sont (en tout cas partiellement) dictés par d'autres personnes, à travers un processus social d'interrelations entre les autres et soi. Les auteurs précisent que les objectifs que nous nous fixons peuvent donc être décorrélés de nos habiletés ou facultés individuelles (mais pas nécessairement), étant soumis au regard et à l'appréciation des autres. Les auteurs insistent également sur le fait que les obstacles rencontrés sur notre route (les frustrations) peuvent être externes à l'individu mais également internes. Les conflits internes peuvent notamment être générés par des questions éthiques ou morales à résoudre, faisant intervenir la notion de « *conscience* » (p. 35). La conscience est définie par les auteurs comme « *un système interne de contrôle* » (p. 36) qui se construit à travers l'apprentissage et l'internalisation progressive de règles de socialisation.

Ce qu'il faut retenir

Comprendre les émotions, voire les frustrations (s'il y en a), ressenties par les individus à l'instauration des dispositifs de mobilité durable. Essayer d'en saisir l'origine et les raisons. De même nous essaierons de capter les logiques individuelles et les standards de performance de chacun concernant ce sujet, au regard des pressions qui s'exercent (norme légale, pressions des pairs, etc.), et voir si cela entraîne des conflits internes potentiellement générés par la distorsion entre l'internalisation de pratiques morales individuelles et la réalité de ce qui est instauré dans l'organisation.

iii) Le mécanisme d'influence dans les processus de changement

Selon Leavitt et Bahrami, deux notions caractérisent les mécanismes d'influence à l'œuvre entre deux parties : le rôle des émotions et l'engagement des parties dans le changement. Les processus de changement impliquent non seulement des tâches intellectuelles mais également émotionnelles. Ainsi la plupart des individus accepte ou refuse

le changement (nouvelles idées, nouvelles pratiques) sur des critères émotionnels et non rationnels. Le changement de comportement est fondamentalement un processus émotionnel. L'engagement des parties dans le changement dépend d'une capacité à transférer une partie de la responsabilité du changement. Cette dernière ne doit pas être dictée par les parties en charge de sa mise en œuvre (supérieur hiérarchique, managers, etc.) mais transférée à l'acteur auquel le changement est demandé. Le rôle du supérieur hiérarchique, du manager, ou de toute personne à qui incombe initialement la responsabilité du changement (une personne A) doit accepter d'en transférer une partie et d'accompagner la personne à qui est destiné ce transfert (personne B). Ainsi, A devra aider et guider B à comprendre la nécessité du changement et à s'emparer des objectifs. Car les deux auteurs insistent : c'est bien celui à qui l'on demande de changer (individu B) qui opère un contrôle final sur le fait de changer ou non. Il est donc primordial qu'il soit pleinement associé et engagé dans le processus de changement.

Les auteurs définissent ainsi le pouvoir : le pouvoir est une action d'influence qui a marché. Il n'est donc pas seulement attaché à un rang d'autorité ou une position déterminée dans l'organisation, mais bien à la mesure de l'influence réelle des individus. En effet, il faut bien plus qu'un statut ou une marque d'autorité pour exercer une influence quelconque. Leavitt et Bahrami recensent notamment trois déterminants essentiels : les compétences et l'expertise, la personnalité, et la capacité à fédérer. Ces déterminants seront essentiels dans le cadre de notre recherche sur le déploiement d'une nouvelle politique de responsabilité sociale dans l'entreprise.

iv) Les modèles collaboratifs de changement

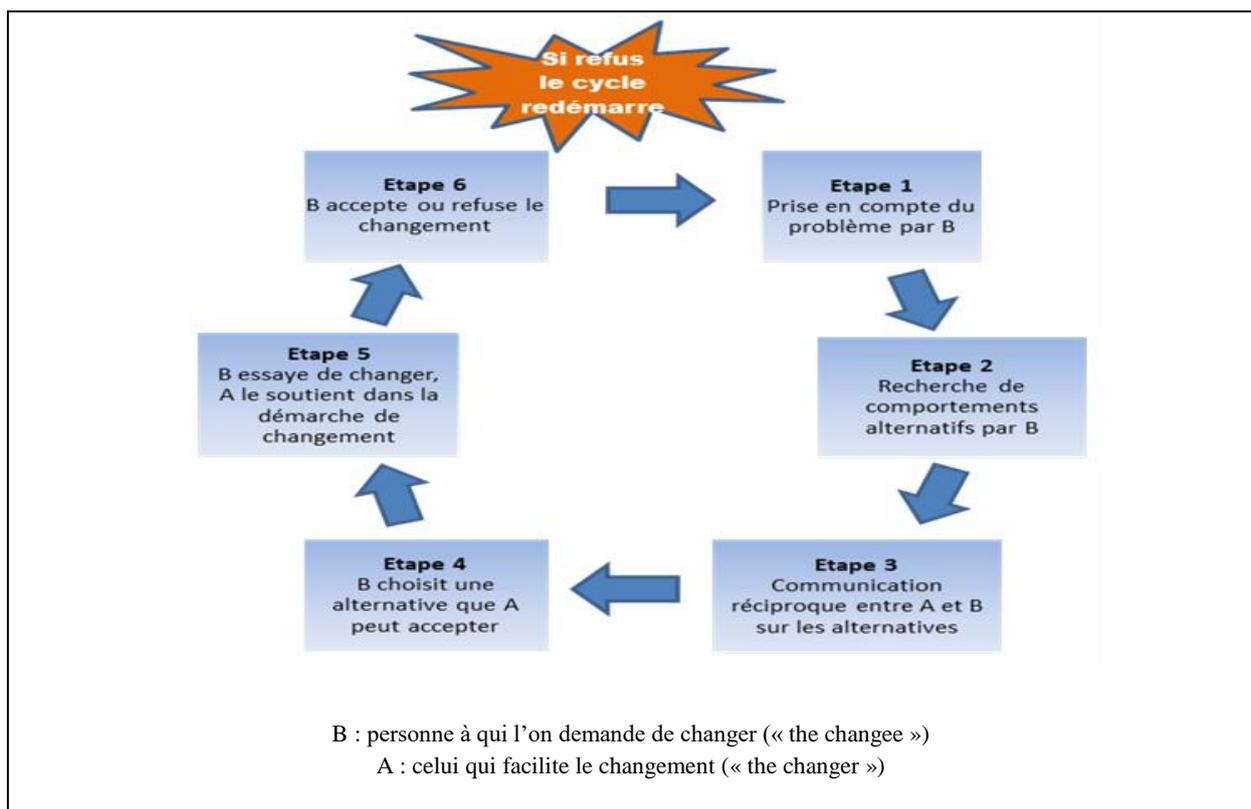
Nous nous sommes ensuite intéressée à ce que Leavitt et Bahrami nomment « *les modèles collaboratifs de changement* » car cela répond directement à l'une de nos questions de recherche sur l'acceptation et l'appropriation d'une nouvelle politique de déplacements pour les collaborateurs. Dans la droite ligne de ce qui a été décrit dans le paragraphe précédent sur le mécanisme d'influence et l'autorité, les auteurs avancent que les modèles de type collaboratifs reposent sur un principe simple : influencer le comportement ne réside pas en une seule personne (pouvoir autoritaire ou manipulateur) mais bien dans les interrelations. Ils citent comme exemple le modèle très répandu aux Etats-Unis des Alcooliques Anonymes (AA). Ce modèle est basé sur l'entière collaboration de l'alcoolique et sur sa prise de conscience autonome du problème pour aller de l'avant. Les personnes qui l'entourent lors

des sessions (anciens alcooliques, animateurs, etc.) sont des accompagnateurs à qui la personne en souffrance peut demander de l'aide et qui doivent susciter le questionnement chez le demandeur, mais en aucun cas elles n'imposent quoi que soit de manière autoritaire. Ce modèle repose sur les deux idées fondamentales suivantes. Les individus initient généralement un changement :

- lorsqu'ils commencent à être insatisfaits avec la situation présente ou lorsqu'ils reconnaissent que leur comportement est inadéquat.
- et lorsqu'on leur apporte de nouvelles perspectives d'apprentissage, de nouvelles responsabilités, de nouveaux horizons. Bref, lorsqu'on propose d'autres chemins.

Nous pouvons schématiser le modèle d'influence collaborative de Leavitt & Bahrami (1988) ainsi (interprétation personnelle en Figure 7).

Figure 7 : Modèle d'influence collaborative de Leavitt & Bahrami (1988)



Le modèle d'influence collaborative est ainsi détaillé en 6 étapes :

- Etape 1 : B perçoit un problème avec l'aide de A
- Etape 2 : B prend la responsabilité d'alternatives à la situation inadéquate actuelle

- Etape 3 : A et B communiquent ensemble sur les effets et répercussions de chaque alternative
- Etape 4 : B choisit une alternative que A peut accepter également
- Etape 5 : B essaye de changer. A l'aide et le soutient dans sa démarche de changement.
- Etape 6 : B trouve l'issue du changement positive et adopte le nouveau comportement. Ou bien B trouve le changement négatif et l'abandonne. Dans ce dernier cas, le processus est entièrement à refaire.

A l'instar de French et Raven (1959), Leavitt et Bahrami (1988) se placent volontairement du point de vue du destinataire de l'influence (agent B) à qui ils confèrent un rôle particulièrement important car c'est de lui que dépendra le succès du changement espéré. Ils attribuent à l'agent A un rôle de facilitateur, d'accompagnateur de B dans la réalisation du changement.

Ce qu'il faut retenir

Pour que la relation d'influence aboutisse au changement désiré, les auteurs suggèrent que les émotions soient prises en compte et que la responsabilité du changement soit partagée entre les acteurs en présence. Les modèles collaboratifs d'influence reprennent ces deux idées principales en appuyant fortement sur les notions d'interrelations (*relationship*) et de dépendance des acteurs les uns envers les autres.

Dans notre recherche, il s'agira de repérer les émotions (positives ou négatives) exprimées au sujet du dispositif de développement durable ainsi que les manifestations d'influence de la part du Responsable RSE ou de toute autre partie prenante active dans le processus de légitimation. Notre idée est de rendre compte de ces actes d'influence et de leurs perceptions par les récipiendaires.

En conclusion, les auteurs ouvrent des clefs de compréhensions essentielles pour l'analyse de notre problématique. Les trois ressorts centraux de la psychologie individuelle (motivation, renforcement et cognition), ainsi que les notions de dépendance et d'ambivalence, sont présentés par Leavitt et Bahrami pour démontrer la complexité entourant les relations humaines, et tout spécialement les relations humaines au travail. Les auteurs insistent sur le rôle des émotions dans nos relations aux autres (« *people think, observe, ... but are also emotional. They feel.* » p. 23), et proposent aux managers d'accepter ces émotions afin d'instaurer une relation de confiance. Enfin, l'exposé des modèles collaboratifs d'influence (modèles retenus dans cette revue de littérature – mais les auteurs exposent

également les modèles autoritaires ou de manipulation) permet de saisir les rôles de dépendance et de responsabilité partagée des différents acteurs entre eux dans la relation d'influence qui se déploie. L'ensemble de ces notions socio-psychologiques élargit les possibilités d'analyse du matériau empirique récolté et souligne la complexité de la mise en place d'une nouvelle pratique sociale, fut-elle plébiscitée à l'échelle sociétale.

2.4.4. Les réactions des individus face aux marqueurs d'influence sociale

Nous proposons un prolongement de notre analyse avec les travaux de Kelman (1961) théorisant trois processus de réactions des individus face aux marqueurs d'influence sociale. Ou, posé autrement, comment une action peut-elle produire une forme d'acceptation individuelle, c'est-à-dire en étant en adéquation avec les valeurs propres de l'individu ?

i) La conformité (compliance)

Selon Kelman (1961), la conformité est l'acceptation par un individu de l'influence d'une autre personne ou d'un groupe parce qu'il espère obtenir une réaction favorable (ou éviter une sanction) de la part de l'autre. Ainsi un individu serait en conformité en exprimant une opinion largement partagée par un groupe (ou perçue comme telle) à des fins d'acceptation dans le groupe. L'individu peut également être tenté de plaire à l'agent d'influence et donc de se conformer à tout prix à ses opinions. Dans le cas de la conformité, l'individu n'adopte pas le comportement adéquat parce qu'il croit en son contenu, mais parce qu'il rentre en adéquation avec ce que l'autre veut de lui (ou ce qu'il pense que l'autre veut de lui). Il n'exprimera son opinion que lorsque son comportement peut être observé par l'agent d'influence.

ii) L'identification (identification)

Accepter l'influence à travers l'identification implique d'établir ou de maintenir une relation durable et désirée avec l'autre, ainsi que la manière dont les individus se définissent dans cette relation. L'identification peut prendre plusieurs formes. La forme classique consiste à adopter les attitudes, croyances, et identités de l'agent d'influence. L'individu tente d'être comme la personne ou d'être vraiment la personne. Une autre forme peut être la mise en place d'une relation de rôles réciproques comme dans une relation médecin-patient par exemple. L'identification diffère de la conformité en cela que l'individu croit véritablement dans les opinions et actions qu'il exprime et adopte publiquement. Adopter les attitudes de l'agent

d'influence lui procure une définition de soi (*self-definition*) satisfaisante en termes de miroir identitaire. Cela reste donc un processus relativement externe aux valeurs propres de l'individu.

iii) L'internalisation (internalization)

Il y a internalisation quand le comportement induit est en accord avec le système de valeurs de l'individu. L'acteur accepte l'influence car il la perçoit en adéquation avec ses propres valeurs. Le comportement adopté à travers l'internalisation est quelque part intégré dans le système de valeurs de l'individu, distinct d'un système d'attentes socio-comportementales. Contrairement aux deux autres formes d'influence, l'internalisation n'est donc pas dépendante de sources externes. Quant à l'agent d'influence, ses caractéristiques propres jouent certes un rôle important dans l'internalisation, mais la dimension déterminante est la perception de sa crédibilité par l'individu évaluateur. L'auteur précise que ces trois processus ne s'excluent pas mutuellement, plusieurs processus pouvant être à l'œuvre dans la caractérisation d'une influence.

Ce qu'il faut retenir

Les travaux d'Herbert C Kelman (1961) explicitent trois processus de réactions aux actions d'influence (conformité, identification et internalisation) qui nous aident à clarifier la relation que peut se nouer entre l'agent d'influence – soit dans notre recherche le Responsable RSE, porteur de projet en charge du déploiement du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise – et les salariés auxquels on demande un changement de comportement effectif dans leurs pratiques quotidiennes de mobilité. Une série de questions découle de cette argumentation : l'agent d'influence est-il perçu comme crédible ? La conformité des individus est-elle perceptible ? L'adoption de nouvelles pratiques de mobilité est-elle valorisante en termes d'identité sociale interne ?

Dans ce chapitre, nous avons cherché à explorer en détails les notions d'influence et de pouvoir qui éclairent les relations entre acteurs en présence et, notamment, celles qu'entretient le porteur de projet avec les collaborateurs en interne. Découvrir ces relations sera indispensable pour comprendre dans quel réseau d'influences le dispositif de mobilité durable se déploie. Nous avons exploré les différents types de pouvoir par la mobilisation des catégories de French et Raven (1959) : pouvoirs de récompense, coercitif, légitime, d'identification ou d'expertise. Ensuite, nous avons cherché à décrypter l'influence de la pression sociale, c'est-à-dire comment et jusqu'où les forces sociales contraignent les opinions et attitudes des individus (Asch, 1955) ? Puis, nous avons sondé la manière dont les ressorts

psychologiques individuels tels que la motivation pouvaient modifier les relations de travail entre les individus (Leavitt et Bahrami, 1988). La notion de transférabilité de la responsabilité pour engager les acteurs dans le changement et la description du modèle d'influence collaboratif nous ont semblé pertinentes pour comprendre comment un changement comportemental (de mobilité) pouvait être demandé aux acteurs. Enfin, nous avons présenté trois processus décrivant les réactions des individus face aux marqueurs d'influence sociale afin d'appréhender la manière dont une action produit une forme d'acceptation individuelle (Kelman, 1961).

Conclusion du Chapitre 2 : vers un cadre de la légitimité renouvelé

Dans ce deuxième chapitre, nous avons expliqué les raisons du choix du concept de légitimité, décrit les principales notions attachées et cherché à comprendre ses évolutions (chapitre 2.1). La littérature institutionnelle sur le sujet fait majoritairement écho aux approches de validation collective des pratiques et à l'influence des facteurs organisationnels. La dimension individuelle de la légitimité a trouvé une résonance au travers de recherches s'ouvrant au champ socio-psychologique et à la formation du jugement individuel (chapitre 2.2). Unissant ces approches, une première ébauche d'un cadre intégrateur des dimensions organisationnelle et individuelle de la formation de la légitimité a été proposée (chapitre 2.3). Enfin, pour mieux saisir les jeux d'acteurs, notamment autour du porteur de projet et des réseaux qu'il mobilise, il nous a semblé indispensable d'approfondir les facteurs d'ordre psychologique autour des notions de pouvoir et d'influence (chapitre 2.4).

Le chapitre suivant (chapitre 3) sera dédié à la présentation d'un cadre renouvelé conduisant à l'élaboration de notre problématique et permettant une analyse significative des discours et autres données recueillis sur le terrain.

Chapitre 3 : Problématique et design de la recherche

Notre objectif, désormais, est de discerner comment un dialogue peut s'opérer entre les éléments identifiés des deux dimensions organisationnelle et individuelle et la nature des relations de pouvoir, afin de proposer un cadre global 'augmenté' de la légitimité. Ce chapitre proposera une première théorisation des niveaux et composantes constitutifs de la formation de la légitimité et consolidera une problématique à la lumière de cet ensemble théorique. La démarche générale de la recherche et la méthodologie seront ensuite exposées. Nous présenterons les raisons de l'adoption d'une posture compréhensive et d'une démarche qualitative par étude de cas, et terminerons ce chapitre par l'exposé du choix des cas et de l'analyse itérative des données.

3.1. Une dialectique organisation/individus pour un cadre renforcé

L'approche classique de la légitimité met principalement en jeu des éléments organisationnels : éléments culturels, jeux d'agence et réseaux mobilisés. Néanmoins, l'étude même d'un objet émergent spécifique tel que le déploiement de dispositifs de soutien à la mobilité durable demande la complémentarité d'une approche socio-psychologique individuelle que nous proposons de prolonger. Développer la dimension individuelle de la légitimité et son articulation avec les éléments d'ordre organisationnel dans un tout cohérent serait particulièrement utile dans le cadre de l'implantation de dispositifs de mobilité durable en entreprise qui s'attachent précisément à modifier les comportements individuels dans l'organisation et en dehors. Nous décrirons dans ce chapitre comment et en quoi le cadre théorique proposé (Figure 8) constitue un apport significatif dans l'étude de la formation de la légitimité des dispositifs de mobilité durable en entreprise.

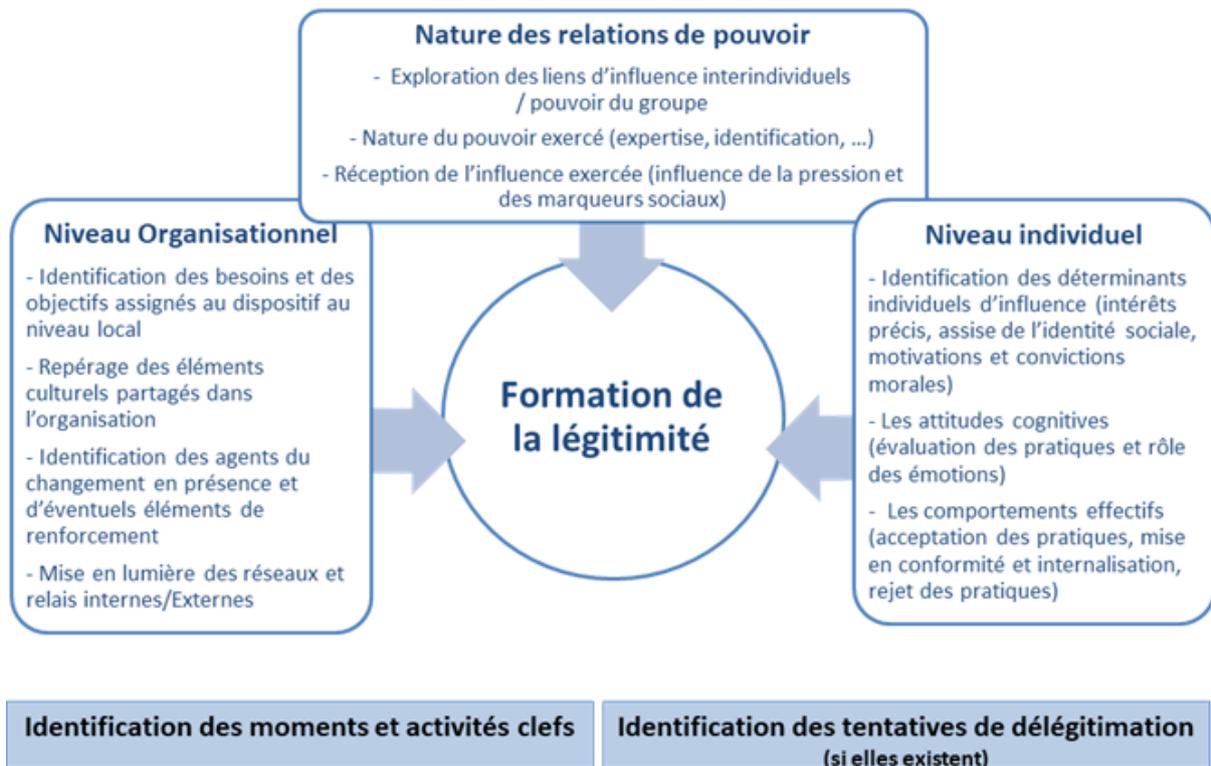
3.1.1. Niveaux et composantes constitutifs de la formation de la légitimité

Il s'agit d'explorer plus avant la dimension individuelle comme l'une des dimensions du processus de formation de la légitimité en complétant les travaux sur la légitimité au niveau micro-individuel, niveau travaillé par Bitektine (2011) et Bitektine et al. (2015, 2017). Notre objectif est de dépasser l'approche institutionnelle de la légitimité en l'enrichissant d'éléments théoriques issus de la socio-psychologie, piste ouverte par des auteurs comme Johnson et al. (2006) ou Tost (2011) (cf. chapitre 2.2). Nous privilégions ainsi une lecture à double niveau,

organisationnel et individuel, de la formation de la légitimité d'un nouvel objet de RSE. Les caractéristiques propres de notre objet de recherche appellent à un dépassement de la logique institutionnelle qui considère la légitimité comme l'acceptation tacite au niveau collectif des pratiques organisationnelles (Suchman, 1995). Le problème d'ancrage manifeste des dispositifs de soutien à la mobilité durable dans les entreprises tend à appuyer le fait que *l'outillage sur l'étagère* ne marche pas, et que nous devons chercher des éléments de compréhension à un niveau plus individuel. Nous reprenons à notre compte la conviction de Bitektine (2011) pour qui le rôle des évaluateurs est rarement sondé au niveau individuel. Nombreux sont les développements autour des types de légitimité accordés aux objets de recherche, mais peu se placent du point de vue des évaluateurs à qui l'on attribue le plus souvent un rôle passif. Or, mieux comprendre le mécanisme d'évaluation de ceux qui accordent la légitimité permet d'aller aux sources de cette notion en éclairant les efforts cognitifs, la recherche d'information, et les interactions sociales nécessaires à l'établissement d'un jugement (Bitektine, 2011). Des échanges écrits avec Bitektine (juillet 2018) confirment l'opportunité d'une articulation des niveaux organisationnels et individuels. C'est ce que nous nous proposons de faire à l'échelle interne de l'organisation en essayant de comprendre les logiques de formation de légitimité qui sous-tendent le déploiement du dispositif de mobilité durable mis en place. L'objectif est d'identifier le type de légitimité que les salariés confèrent au dispositif, mais également d'appréhender le mécanisme cognitif de perception et de jugement qu'ils font de l'environnement et des acteurs en présence.

Pour comprendre comment se forme la légitimité d'un dispositif émergent de RSE, issu de pressions sociétales et légales, il nous faut étudier comment dialoguent les niveaux organisationnel et individuel en relation avec l'exercice du pouvoir et des diverses influences. La Figure 8 tente la réunification de ces niveaux de compréhension. Le cadre présenté découle directement de l'analyse des apports théoriques développés en chapitre 2 autour du concept de légitimité, des développements socio-psychologiques individuels et des prolongements sur les notions d'influence et de pouvoir (French & Raven, 1959 ; Asch, 1955 ; Bahrami & Leavitt, 1988 ; Kelman, 1961). Et si, dans un souci de lecture, ces éléments sont schématiquement séparés, nous posons l'hypothèse de leur évidente imbrication dans la réalité de la vie organisationnelle.

Figure 8 : Niveaux et composants constitutifs de la formation de la légitimité



Au niveau organisationnel, nous présentons quatre composantes de la formation de la légitimité à explorer :

- L'identification du besoin au niveau local, c'est-à-dire l'objectif que doit remplir le nouveau dispositif, comprendre le pourquoi de son déploiement (Johnson et *al.*, 2006). Est-ce une réponse à une obligation légale ? Cela correspond-il à une motivation (d'ordre moral ou autre) d'un individu identifié en interne (Manager ? Direction Générale ?) ? La décision du déploiement est-elle subséquente à un moment particulier que vit l'organisation (déménagement, etc.) ? Concrètement, quel est l'élément déclencheur de la mise en orbite du dispositif ?
- L'identification des éléments culturels partagés au niveau organisationnel (Weber, 1978 ; Suchman, 1995 ; Johnson et *al.*, 2006), que ce soit au sujet du dispositif mais également de l'organisation dans son ensemble. Ainsi nous pourrions comprendre l'assise culturelle dans laquelle se déploie le dispositif, base favorable ou non à son implantation.

- L'identification des agents du changement en présence (Suddaby, Bitektine et Haack, 2017), c'est-à-dire quels sont les acteurs véritablement partie prenante dans le déploiement du dispositif ? Une fois identifiés, ces acteurs ont-ils à leur disposition des éléments de renforcement (sous toute forme que ce soit) pour permettre une diffusion plus large du dispositif ?
- Et pour finir, la mise en lumière des réseaux de soutien dont bénéficient les agents de changement. Les acteurs jouissent-ils de relais potentiels, internes mais aussi externes à l'organisation, nécessaires à l'essor du dispositif à une plus large échelle ? Comment ces réseaux permettent-ils de passer à la diffusion et la validation générale du dispositif (cf. Figure 2, Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006) ?

Au niveau individuel, nous présentons trois composantes de la formation de la légitimité à explorer :

- L'identification des déterminants individuels, soit ce qui pousse les individus à s'emparer du dispositif (Aguinis et Glavas, 2019 ; Glavas 2016 ; Gond et *al.*, 2017). Est-ce pour servir un intérêt spécifique (Rupp et *al.*, 2011) ou pour installer une identité sociale distinctive en interne (Glavas, 2016) ? Est-ce par conviction morale ? Nous posons l'hypothèse de motivations individuelles très puissantes (Leavitt et Bahrami, 1988) à même de nous éclairer sur le déploiement du dispositif dans l'organisation.
- L'identification des attitudes au sens psychologique du terme, soit « *une tendance psychologique exprimée en évaluant une entité particulière en termes de degré de favorabilité ou de non-favorabilité* » (Eagly et Chaiken, 1993 dans Girandola et Fointiat, 2016), ou plus globalement « *l'état d'esprit d'un sujet vis-à-vis d'un objet, d'une action* » (Formarier, Jovic, 2012), c'est-à-dire comment se situe un individu par rapport à l'objet. Pour capturer ces attitudes, nous nous appuyerons sur les évaluations (favorables, défavorables) du dispositif exprimées par les individus ainsi que sur l'étude des émotions exprimées pour voir « *comment les systèmes cognitifs et émotionnels interagissent pour influencer les jugements de légitimité* » (Deepphouse, Bundy, Tost et Suchman, 2017, p. 18). Il s'agira de comprendre les émotions positives mais aussi les frustrations

(conflits internes ?) ressenties par les individus à l'instauration du dispositif et d'essayer d'en saisir l'origine et les raisons (Leavitt et Bahrami, 1988).

- L'identification des comportements effectifs, au sens des actions observables, soit dans notre recherche, la révélation des formes d'acceptation, de mises en conformité et d'internalisation à travers l'adoption du comportement induit (Kelman, 1961) ou de rejet du dispositif par les individus.

Enfin, l'identification de la nature des relations de pouvoir entre les acteurs au sein de l'organisation permettra de saisir l'influence de chacun dans le déploiement organisationnel du dispositif. Nous étudierons l'exploration des liens d'influence interindividuels (hiérarchique, entre pairs, de groupe), la nature du pouvoir exercé et la manière dont cette influence est reçue (perçue) par les individus en présence (French et Raven, 1959 ; Asch, 1955 ; Leavitt et Bahrami, 1988).

Ces niveaux et composantes issus de notre revue de littérature et de nos avancées théoriques ne constituent pas, a priori, une grille de codage stricte d'analyse du matériau terrain avec des catégories prédéfinies, mais forment davantage un cadre souple de transpositions théoriques devant se confronter aux *surprises* que livreront nos données terrain (Ayache, Dumez, 2011).

3.2. Problématique et questions de recherche

La phase empirique exploratoire sur les mobilités a été déterminante pour circonscrire petit à petit le sujet et l'amener vers une théorisation progressive. Les allers-retours entre le terrain et la littérature ont été constants et nous ont permis d'enrichir graduellement nos questionnements liminaires. Le paradoxe identifié à l'issue l'étude exploratoire a été le suivant : les dispositifs de mobilité durable qui ont tout pour être légitimes (exigence sociétale forte, préoccupation croissante des citoyens pour l'écologie et l'avenir de la planète, obligation légale récente – cf. chapitres 1.2 et 1.3), semblent rencontrer une forme d'indifférence dans les entreprises, hormis quelques individus ultra motivés. Dans les entreprises effectuant la démarche (elles n'étaient que 8% en janvier 2019⁹), les responsables RH et RSE interrogés se plaignent de représenter « *une frange proactive mais encore*

⁹ Etude ADEME « Etat des lieux des plans de mobilité » publiée en février 2019.

minoritaire », versus « *une masse laborieuse qui a un peu de mal à bouger* », et de ne pas être soutenus par la hiérarchie « *quand ce n'est pas porté par la hiérarchie de toute façon, on a beau avoir plein d'arguments, ça ne marche pas* ». Le sujet semble donc peu stratégique et, de surcroît, confié à des personnes qui se sentent souvent seules à le porter en interne, des personnes « *atypiques* », des « *ovnis* »¹⁰.

Les dispositifs de mobilité durable d'entreprise se présentent comme des objets d'étude multi-niveaux uniques (cf. première partie, chapitre 3.) : issus d'un sujet sociétal au retentissement récent considérable (comment se déplacer sans polluer davantage la planète) et d'enjeux normatifs avec une loi dédiée (loi de 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, article 51), ils agissent tant au niveau organisationnel, avec leur déploiement en entreprise, qu'au niveau individuel, de par leur volonté de modifier les comportements de tout un chacun.

De plus, cet objet particulier est une porte d'entrée pour aborder d'une nouvelle manière une problématique plus large, celle de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La RSE est en effet un sujet mature en termes de théorisation à travers l'élaboration de nombreuses nomenclatures et définitions (Rupp, Mallory, 2015) et ayant atteint des niveaux d'institutionnalisation et de structuration importants dans les organisations. Les dispositifs de mobilité durable, objets émergents issus d'une profonde aspiration sociétale, nous permettent un renouvellement dans l'étude des pratiques RSE à visée environnementale. Nous avons alors souhaité creuser comment les entreprises s'emparaient d'un nouveau dispositif RSE qui s'impose à elles (par obligation normative ou obligation morale sociétale selon les cas de figure) et comprendre son implantation progressive en interne.

Pour permettre l'étude de cet objet de recherche singulier, nous avons mobilisé le champ conceptuel de la légitimité. Concept central de la théorie des organisations, il aborde la question de l'acceptation d'une pratique ou l'approbation d'une organisation tant au niveau collectif qu'individuel (Thomas, Walker, et Zelditch, 1984). Pour élucider cette question de la légitimité de notre objet de recherche, nous devons saisir si les « *normes, valeurs, croyances et [nouvelles, ndlr] pratiques* » (Zelditch, 2001) sont acceptées par les salariés et alignées avec leur propre système de valeurs et de normes (Johnson et al., 2006). De cet alignement

¹⁰ Verbatim de participants interrogés lors de la phase 4 de l'étude exploratoire (Focus Group).

dépendra le type de légitimité prédominant dans une organisation ou autour d'une pratique (légitimité pragmatique, morale, cognitive, normative – Suchman, 1995 ; Scott, 1995). La présence de dimensions organisationnelles et socio-psychologiques du concept de légitimité est donc patente : l'essence du concept est de comprendre comment s'articulent et s'agrègent des jugements en légitimité ou illégitimité au niveau individuel pour former une légitimité collective (Tost, 2011). La réunion de ces deux approches permet l'ébauche du processus de formation de la légitimité. Cependant, la dimension socio-psychologique individuelle de la légitimité n'a pas été encore suffisamment creusée dans les récentes recherches (Deephouse, Bundy, Tost et Suchman, 2017). Il paraît assurément exister un angle du concept de légitimité peu développé au fil du temps : l'étude des déterminants individuels influant sur les pratiques organisationnelles (et donc sur leur légitimation) et celle en miroir des impacts de ces pratiques sur le comportement des acteurs (permettant d'évaluer leur acceptation et leur effectivité). L'articulation des dimensions organisationnelle et individuelle de la légitimité apparaît donc comme une piste de recherche fertile. Afin de construire un cadre analytique « *augmenté* » de la légitimité, nous avons de surcroît poussé l'analyse des jeux d'acteurs en mobilisant les concepts d'influence et de pouvoir empruntés à la socio-psychologie et à la psychologie (Asch, 1955 ; French et Raven, 1959 ; Kelman, 1961 ; Leavitt et Bahrami, 1988).

A la lumière de cet ensemble théorique, notre problématique peut s'énoncer sous la forme d'une question de recherche centrale qui se décline en un sous-ensemble articulé de sous-questions :

Par quelle dialectique, intégrant les dimensions organisationnelles et individuelles, la légitimité d'un dispositif émergent de RSE se forme-t-elle dans les organisations ?

Au niveau organisationnel :

- > Quel type de légitimité (Suchman, 1995 ; Scott, 1995) du dispositif prévaut au niveau collectif de l'organisation (pragmatique, morale, cognitive, normative) ?
- > Quelles variables de l'environnement organisationnel (Bitektine et Haack, 2015) influent sur les discours légitimant (ou délégitimant) le dispositif mis en place ?
- > Existe-t-il des normes symboliques et des éléments culturels partagés (Meyer et Scott, 1983 ; Suchman 1995) par les acteurs en entreprise en matière de mobilité durable ?

Au niveau individuel :

- > Quelles sont les attitudes évaluatives individuelles précédant l'adoption (ou le refus d'adopter) de nouvelles pratiques de mobilité durable (Eagly et Chaiken, 1993 ; Formarier, 2012) ?
- > Existe-t-il des résistances larvées voire des stratégies d'évitement de la part des individus pour ne pas modifier leurs comportements mobilitaires (Foucault, 2001 [1982]) ?
- > La fibre morale individuelle en faveur de l'environnement (Graves et al., 2013) joue-t-elle un rôle prépondérant pour faire progresser le thème de la mobilité durable en entreprise et déployer des dispositifs dédiés (au niveau du porteur de projet mais également des salariés) ?

A la jonction des deux niveaux :

- > Quels types de pouvoir et relations d'influence (Asch, 1955 ; French et Raven, 1959 ; Kelman, 1961 ; Leavitt et Bahrami, 1988) agissent sur le porteur de projet, les réseaux et l'ensemble d'acteurs mobilisés dans le déploiement du dispositif ?

Notre travail d'analyse s'efforcera de dévoiler quelles sont les attitudes évaluatives freinant ou favorisant l'adoption des pratiques et d'exposer quelles sont les différentes dimensions et composantes de la formation de la légitimité d'un objet RSE émergent agissant à un double niveau : organisationnel et individuel. Nous essayerons également de déterminer si et comment ces dimensions interagissent entre elles.

3.3. Démarche générale de la recherche et méthodologie

3.3.1. Une posture interprétativiste compréhensive

Pourquoi et comment les dispositifs de mobilité durable sont-ils légitimés en interne dans les organisations ? Pour appréhender cette question, nous nous plaçons au plus près des discours et des ressentis des acteurs afin de pouvoir capter indirectement l'essence de notre objet de recherche (Girod-Séville et Perret, 1999). En cherchant à comprendre les motivations des individus, nous essayons de saisir la « *complexité psychologique* » de notre objet de recherche (Maurand-Valet, 2010). Nous nous plaçons dans une perspective interprétativiste où les représentations et les raisons d'agir des acteurs sont sondées (Dilthey, 1992).

L'interprétativisme rend compte de la « *manière dont les acteurs expérimentent et se représentent le réel* » (Allard-Poési, 2009). Notre analyse se veut le fruit de l'interprétation des acteurs du phénomène étudié et convoque la subjectivité en faisant interagir le chercheur avec ce réel perçu. Comme l'écrit élégamment Rappin (2011), nous posons ainsi notre regard sur celui d'un autre. Nos travaux essayent de représenter l'objet de recherche dans sa dimension sociale par la mise en lumière de ses caractéristiques symboliques et culturelles (Allard-Poési, 2009).

Tout au long de cette recherche, la nécessité de comprendre la position des acteurs face à l'introduction d'un nouveau dispositif de gestion sociale a davantage guidé cette recherche que l'exigence de résultat. L'objectif que s'assigne chaque chercheur au début de sa recherche ainsi que son tempérament jouent pleinement leur rôle dans cette prise de position. Dans notre cas, la compréhension des impacts d'un phénomène nouveau et des perceptions qu'en ont les individus a été fondamentale. Nous avons également essayé de ne pas tomber dans le piège énoncé par Dumez (2010), c'est-à-dire une « *tranquille absence de lien* » entre notre posture épistémologique et la démarche générale de notre recherche. Notre travail de terrain, tout comme l'élaboration des résultats, ont été guidés par la volonté de comprendre la position des acteurs et d'en restituer notre propre compréhension. Lors des entretiens, la question suivante m'a souvent été posée par les personnes interrogées : « *ai-je répondu de manière à faire avancer votre recherche ?* », ou « *je ne sais pas si ce que je vous ai dit est utile pour vous ?* ». Cela m'a directement interrogée sur ce que je cherchais effectivement à accomplir, sur ce que je voulais ou comptais *retirer* de ces entretiens et *in fine* de cette thèse doctorale. Alors que je rassurais invariablement les interviewés et répondais de manière systématique que je n'étais pas juge de leurs réponses, la réponse véritable à leurs questions ne m'est venue que tardivement. Oui, il est vrai que les entretiens n'ont pas tous apporté le même degré d'éléments de réponse à la question de recherche posée et que certains interlocuteurs ont délivré des messages faisant davantage que d'autres écho aux théories mobilisées. Pour autant, ils ont tous été des moments d'échanges uniques, éclairant à leur manière les questionnements de recherche, et parfois démontant, par la voix d'une seule personne, les théories échafaudées lors des dix entretiens précédents. La singularité d'une seule voix, la vision unique d'un individu : cette découverte fut capitale.

Ce manuscrit de thèse, de par son épaisseur autorisée, permet également un autre constat : personne de terrain de par mon passé professionnel en entreprise, mais surtout personne au caractère appréciant le contact relationnel, j'ai ressenti un véritable plaisir à effectuer cette phase d'entretiens, voire ces phases successives d'entretiens, certaines personnes ayant été interviewées plusieurs fois au cours de l'année 2018-2019. Questionner et écouter les salariés et dirigeants parler des nouveaux dispositifs RSE en vigueur, de leurs pratiques, mais également de leur entreprise, leur poste, leur travail et les difficultés rencontrées, s'est révélé une tâche extrêmement passionnante et même gratifiante. Gratifiante car témoin de la confiance des éléments livrés sous le sceau de la confidentialité. Ce point est extrêmement important car la bienveillance des interlocuteurs a été une condition indispensable à la réalisation des entretiens. Leur regard sur le travail de recherche en cours, sur les finalités perçues de la recherche (les questions empreintes de curiosité sur le sujet en fin d'entretiens en témoignent), et enfin sur le chercheur lui-même a été essentiel afin de nouer une relation empreinte de confiance et de respect réciproque. La posture compréhensive dans laquelle nous nous inscrivons a fait largement écho avec ce besoin, ou plutôt ce désir, d'empathie et de sympathie à l'égard des personnes interrogées (Rappin, 2011). Cet alignement affectif a permis de faire apparaître une réalité socio-psychologique des données recueillies.

Cette posture, qui s'est depuis le début voulue compréhensive, a également été évolutive dans le temps. Au fur et à mesure des éléments de contexte dévoilés et absorbés, la connaissance des deux entreprises qui constituaient notre terrain s'est intensifiée et les entretiens se sont révélés de plus en plus riches. Nous n'avons donc pas développé de connaissances sur comment le *réel* de ces entreprises fonctionne, mais sur la manière dont nous comprenons les *perceptions* du réel des acteurs interrogés. A travers le récit des études de cas, nous avons cherché à restituer une représentation de la réalité capturée et non « *LA représentation de la situation ou du processus considéré* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 36). Les connaissances ainsi générées proviennent d'un travail d'identification des similarités et spécificités des différentes situations observées.

Nous inscrivons notre travail de recherche dans une posture de type *verstehen* par la recherche d'une itération compréhensive du phénomène étudié. Il s'agit bien de trouver un chemin de compréhension pour mener à une construction intellectuelle du phénomène étudié. La connaissance est ainsi construite au fur et à mesure de l'évolution de notre expérience de

recherche. Comme le spécifient Gavard-Perret et *al.* (2012), il arrive que la posture du chercheur ne soit clairement spécifiée que post travaux, c'est ce que nous avons expérimenté. Nous avons adopté une attitude d'écoute attentive des interlocuteurs qui correspondait à notre propre conception de la recherche et il faut le préciser également, à notre tempérament. Dans notre cas, ce n'est pas la méthode de recherche mobilisée qui a induit notre posture, mais plutôt cette dernière qui s'est reflétée dans la méthode de recherche mais sans être énoncée ex ante. D'ailleurs, si un regret devait être formulé, ou plutôt une envie pour le futur, c'est de pouvoir explorer cette posture compréhensive à travers une méthodologie plus ancrée, plus proche des interlocuteurs, à travers notamment la technique du *shadowing*. Le chercheur devient alors l'ombre de celui qu'il étudie en le suivant au cours de ses activités quotidiennes (Bourion et *al.*, 2013).

Notre posture va à l'encontre du caractère prétendument désincarné et abstrait de la production scientifique (Grey et Sinclair, 2006), en adoptant une attitude ouverte à l'exploration des différentes perceptions individuelles de notre objet de recherche, objet gestionnaire très récent dans les organisations. Pour autant, nous avons essayé de ne pas sur-interpréter les discours « *au détriment des dimensions matérielles, spatiales et temporelles des pratiques* » (Allard-Poési, Conférence ESCP, décembre 2018). Nous avons cherché à replacer l'évolution temporelle de l'organisation et celle des principaux interlocuteurs (Responsables RSE, dirigeants, salariés impliqués) dans le contexte global de déploiement du dispositif étudié et de ses formes de légitimation, éléments spatio-temporels que nous espérons à peu près fidèles, via des schémas illustrant les interrelations entre les principaux faits et acteurs. Mais nous avons testé là les limites d'une méthode basée sur de la conduite d'entretiens et de l'observation limitée dans le temps à un instant *t*, méthode ne permettant pas de vivre le réel des événements, mais seulement de les rapporter selon notre propre interprétation des discours récoltés afin d'en extraire une réalité. Une fois la frustration due au choix de notre méthode de recherche et son imperfection acceptées, l'écriture de ce manuscrit a connu une phase de libération.

3.3.2. Une démarche qualitative par étude de cas

La méthodologie retenue est celle des études de cas pour permettre l'étude en profondeur d'un phénomène mal connu (Gibb et Wilkins, 1991). Le recours à ce choix méthodologique a démontré son intérêt en gestion (Eisenhardt, 1989), notamment dans un

cadre exploratoire (Gibb et Wilkins, 1991). L'étude de cas ambitionne de saisir la complexité d'une situation ainsi que toutes ses spécificités (Stake, 1995). Il est bien entendu qu'elle ne permet pas de généralisation possible mais qu'elle rentre dans le détail des phénomènes étudiés (Gagnon, 2012). Notre recherche se donnant comme objectif la « *compréhension et la découverte d'un phénomène complexe* » nouveau, ainsi que l'identification du « *pourquoi et comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, p. 15), nous avons opté pour une démarche résolument qualitative. Il s'agit d'appréhender divers aspects d'une situation en étant « *attentif à l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du fait social total* » (ibid.).

Dans le cadre de notre recherche sur les logiques de formation de la légitimité des dispositifs de soutien à la mobilité durable et le phénomène de construction sociale des acteurs, l'étude de cas nous semble être une stratégie de recherche adaptée. Yin (1994, p.6) définit l'étude de cas comme « *une recherche empirique qui investigate un phénomène contemporain dans un contexte réel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement* ». Wacheux (1996) considère également que « *la méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Le lecteur peut ainsi trouver en Figure 15 de ce document la chronologie temporelle du cas de l'entreprise Green Energy. Pour asseoir la validité de ce type de méthode par étude de cas (Yin, 1990), nous avons eu recours à des données croisées : données de discours (entretiens, documents), données d'observation, et conversations spontanées entre les acteurs (*naturally occurring talk*, Silverman, 2006). Plus spécifiquement, nous avons récolté trois types de données à travers :

- (i) Une série d'entretiens individuels semi-directifs menés auprès d'acteurs évaluateurs du dispositif dans deux entreprises (Crédit et Green Energy) dont nous préciserons les caractéristiques infra.
- (ii) De l'observation directe : présence non participante ponctuelle sur plusieurs journées. Cette observation passive dite de « *la plante verte* » s'est caractérisée par de la présence sans intervention lors de réunions, ateliers, points d'étape et événements de communication.
- (iii) Des éléments secondaires tels que des rapports, présentations, chartes, dossier de candidature prix RSE, etc.

(i) Les entretiens semi-directifs

La série de 46 entretiens semi-directifs réalisés au total dans cette phase terrain (en excluant de ce décompte les entretiens menés lors de l'étude exploratoire sur *les mobilités idéales des salariés* et les entretiens non dirigés réalisés en amont de cette phase) représente la source principale de données primaires traitées. Sur ces 46 entretiens, 30 ont été réalisés dans l'entreprise Crédit et 16 dans l'entreprise Green Energy. Ils ont eu comme base préalable un guide d'entretien retravaillé à de multiples reprises (cf. Annexe 5 pour la version finale utilisée) et découpé selon une liste de thèmes à aborder, hors questions introductives (cf. Tableau infra). Pour autant, son déroulé strict n'a été utilisé que lors des tous premiers échanges. Il a ensuite davantage servi de « *guide* » (comme son nom l'indique), de cadre à la discussion, alors que les thèmes discutés rebondissaient selon les orientations que prenaient les échanges.

Tableau 3: Thèmes du guide d'entretien

| | |
|----|--|
| 1. | Origines/émergence du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise |
| 2. | Etapes du déploiement du dispositif en interne |
| 3. | Perception de l'importance du dispositif dans l'entreprise |
| 4. | Acteurs engagés du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise |
| 5. | Perception de l'obligation légale |
| 6. | Communication autour du dispositif en interne |
| 7. | Appropriation individuelle des moyens mis à disposition |

La très grande majorité des entretiens a été menée en face à face, dans une salle fermée spécialement prévue à cet effet (bureau ou salle de réunion dans les locaux de l'entreprise). Cette configuration a garanti aux interlocuteurs la confidentialité de nos échanges, l'assurance de pouvoir prendre son temps pour répondre aux questions, et le droit à une parole plus libre. Un seul entretien a été mené dans un open-space dû à un manque de salle libre ce jour-là et un autre dans coin tranquille d'un café/restaurant d'une gare, en raison du planning serré du salarié.

Le choix des personnes consultées pour la requête d'informations sur le dispositif de mobilité durable n'a pas posé de problème particulier dans notre recherche mais a dû procéder d'un certain protocole. Pour établir la liste des personnes interrogées, nous avons tout d'abord pris appui sur le critère fonctionnel habituellement retenu par la littérature, et notamment les fonctions dirigeantes. Puis nous avons été amenée à interroger un cercle élargi de

collaborateurs. Le choix des personnes interrogées dans les deux cas d'entreprises a ainsi suivi un triple mouvement, de manière relativement chronologique, s'étalant sur à peu près six mois.

- La première salve d'entretiens a été menée auprès d'individus sélectionnés par nos soins en raison de leur qualité dans l'entreprise. Ont été prioritairement retenues pour nous parler du dispositif de mobilité durable en vigueur dans les deux entreprises les fonctions dirigeantes suivantes : Responsable RSE, Directeur des Ressources Humaines, Responsable Communication, Direction Générale (chez Crédit), ainsi que certains membres du COMEX.
- Deuxièmement, suite à notre souhait de rencontrer des collaborateurs impliqués dans le déploiement du dispositif de mobilité durable, des personnes ont été « proposées » par les Responsables RSE des deux entreprises (qui, nous le rappelons, ont représenté nos interlocuteurs principaux et privilégiés pour la conduite de cette recherche), essentiellement des managers intermédiaires motivés par le sujet et des salariés utilisateurs du dispositif.
- Enfin, un effet « boule de neige » a eu lieu, les premières personnes interrogées ayant spontanément cité des collègues susceptibles de pouvoir nous apporter de nouvelles connaissances ou perspectives sur l'étude de notre sujet. Exemple notable, dans l'entreprise Crédit, le chargé de développement du projet collaboratif de l'entreprise est une personne dont le rôle est ressorti dans plusieurs interviews. Ce collaborateur dont la fonction ne nous était pas connue initialement a donc fait partie du panel des personnes interrogées et nous a apporté un regard et des informations complémentaires à celles déjà collectées.

La majorité des entretiens menés chez Crédit a eu lieu dans des conditions de face à face individuel sur site (au siège dans le Nord Pas de Calais et dans une agence de la même région situé sur le même site) lors de six journées d'entretiens menés entre mai 2018 et juillet 2018. Seuls quatre entretiens ont été menés par téléphone dont trois avec des salariés de l'agence de Nantes (nous expliquerons pourquoi en point 4.) relatif aux difficultés dans l'accès aux terrains et aux données). Nous avons mené 30 entretiens au total, dont 29 intégralement retranscrits, soit l'équivalent de 463 pages Word analysées. Ces entretiens ont duré en moyenne 51 minutes chacun. Le Responsable RSE a été interrogé trois fois entre le premier

contact effectué en juin 2017 et le mois de juillet 2019. Par la suite, des points téléphoniques informels sur l'avancée du dispositif ainsi que des échanges de mails ont eu lieu jusqu'à la fin du premier semestre 2020.

Tableau 4 : Caractéristiques des personnes interrogées chez Crédit

| Fonction | Lieu | Entretiens effectués (30) | Modalité | Entretiens retranscrits (29) |
|--|-------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Directeur Général | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Directeur Général Délégué | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| DRH | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable RSE | Lille | 3 | Face à face et téléphone | 2 |
| Animateur-Formateur | Reims | 1 | Face à Face | 1 |
| Directeur de l'organisation et de la maîtrise d'ouvrage | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Directeur Région | Lille | 1 | Face à Face | 1 |
| Organisatrice Chef de Projets | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Conseillère Clientèle | Lille | 1 | Face à Face | 1 |
| Directeur Région | Nantes | 1 | Téléphone | 1 |
| Superviseur | Nantes | 1 | Téléphone | 1 |
| Commercial Gestionnaire international | Nantes | 1 | Téléphone | 1 |
| Chef de Projet Organisation / Intérim RSE | Lille | 1 | Face à Face | 1 |
| Administrateur Business Intelligence | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable Back Office Agence | Lille | 1 | Face à Face | 1 |
| Responsable Communication interne et corporate | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable national des back offices | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable des achats et services généraux | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Graphiste | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Directeur des systèmes d'information | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Contrôleur interne | Lille | 1 | Face à face | 1 |

| | | | | |
|---|-------|---|-------------|---|
| Facilitatrice (service RH) | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable Projets Comptables | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Juriste | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Superviseur commercial | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable Contrôle interne et réclamations | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Commercial Relation Client | Lille | 1 | Face à face | 1 |
| Assistante contrôleur interne | Lille | 1 | Face à face | 1 |

Chez Green Energy, nous avons mené 16 entretiens sur un temps long d'une année. Certaines personnes ont été interrogées plusieurs fois¹¹. Douze entretiens ont été intégralement retranscrits, soit l'équivalent de 123 pages Word analysées. Ils se sont déroulés pour partie en face à face individuel sur site dans l'agence parisienne de l'entreprise (5 entretiens), et via l'outil Skype pour ce qui est des entretiens avec les salariés du siège basé dans le Sud Est de la France (7 entretiens) et des filiales de Bordeaux et Lyon (3 entretiens). Cette particularité est notable car elle souligne de manière très factuelle l'engagement de Green Energy pour la mobilité durable en essayant d'éviter autant que possible les déplacements carbonés quand une solution satisfaisante peut être trouvée. L'utilisation de l'outil Skype a eu un double effet : l'effet premier escompté d'évitement d'une mobilité polluante, ainsi qu'un deuxième effet moins évident, celui d'introduire une complicité ou tout du moins une entente amusée due à l'usage de ce dispositif technologique ainsi que des problèmes techniques qui n'ont pas manqué de se produire. Les retranscriptions des entretiens menés par Skype de Green Energy sont donc souvent entrecoupées et émaillées de reprise de discours tentant de relativiser le problème. Loin d'agacer les individus interrogés, ces coupures ont créé un rapprochement avec les interlocuteurs de Green Energy lors des entretiens.

¹¹ La Responsable Communication & RSE a été interviewée trois fois sur une période de 18 mois, La responsable RH deux fois sur une période de 12 mois, et l'Expert Modélisation et Mesures deux fois également sur une période de 12 mois.

Tableau 5 : Caractéristiques des personnes interrogées chez Green Energy

| Fonction | Membre Groupe de Travail (GT) | Lieu | Entretiens effectués (16) | Modalité | Entretiens retranscrits (12) |
|--|--------------------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------------------|
| Responsable Communication et RSE | GT RSE GT Ecomobilité | Siège Sud de la France | 3 | Skype et téléphone | 2 |
| Responsable Ressources Humaines | - | Siège Sud de la France | 2 | Skype et téléphone | 2 |
| Chargée Ressources Humaines | - | Siège Sud de la France | 1 | Téléphone | - |
| Responsable Santé, Sécurité, Qualité et Environnement | GT RSE | Siège Sud de la France | 1 | Téléphone | 1 |
| Ingénieur territorial | GT Ecomobilité | Paris | 1 | Face à face | 1 |
| Ingénieur Bureau d'études | GT Ecomobilité | Paris | 1 | Face à face | 1 |
| Directeur des affaires publiques | - | Paris | 1 | Face à face | 1 |
| Responsable projet offshore | - | Paris | 1 | Face à Face | 1 |
| Responsable Juridique | - | Paris | 1 | Face à Face | - |
| Ingénieur technique | GT Ecomobilité | Bordeaux | 1 | Skype | 1 |
| Chef de projets solaires | - | Bordeaux | 1 | Skype | 1 |
| Expert Modélisation et Mesures | GT Ecomobilité | Lyon | 1 | Skype | 1 |
| DG France | - | Siège Sud de la France | 1 | Téléphone | - |

Ces 46 entretiens ont tous été enregistrés et ont donné lieu à une retranscription intégrale pour 41 d'entre eux.

(ii) L'observation directe

L'observation directe (possible dans une seule entreprise, Crédit) a contribué à la collecte d'une source d'informations permettant d'approfondir le comportement des individus dans leur contexte de travail, et notamment celui du porteur de projet. Comme le précise Peretz (1998, p.21) « *l'observation directe témoigne des comportements effectifs des individus*

travaillant ou agissant dans un cadre institutionnel ou réglementaire dont ils donnent une interprétation pratique dans le cadre de leurs actes ordinaires ». Trois journées ont été dédiées à la découverte de l'entreprise Crédit au travers de réunions, de rencontres imprévues et de visites sur site. L'observation directe chez Crédit a également permis de rendre compte du déploiement apparent (visuel et spatial) du dispositif de mobilité durable étudié. Nous précisons que cette observation a été non participante lors des ateliers et réunions auxquels nous avons assistés. Cela procède d'un choix délibéré afin d'avoir accès à « *une activité située* » via « *une attention vigilante* » (Gavard-Perret et al., 2012) sans pour autant interagir directement sur cette activité, surtout lorsque l'on se situe dans une phase de découverte du fonctionnement de l'entreprise.

Tableau 6 : Données primaires mobilisées par terrain observé

| Données primaires | CREDIT | GREEN ENERGY |
|--------------------------------------|------------|--------------|
| Entretiens | 30 | 16 |
| Observation directe non participante | 3 journées | - |

(iii) De l'utilité des données secondaires

Les données secondaires récoltées sont dans leur intégralité des documents écrits transmis par mail. Ces documents ont été spontanément proposés par les personnes interrogées lors des entretiens ou demandés par nos soins lorsqu'ils étaient susceptibles d'éclairer un point soulevé. Nous les avons hiérarchisées dans le tableau suivant (Tableau 6).

Tableau 7 : Données secondaires analysées

| Crédit | Green Energy |
|--|---|
| • Rapports RSE 2017-2018 | • Présentation de la société 2018 |
| • Présentations Comité de Pilotage PDE | • Notes confidentielles marché de l'énergie |
| • Présentation du PDE au COMEX | • Politique d'entreprise 2018 |
| • Fiches propositions – ateliers PDE | • Politique environnementale 2018 |
| • Dossier de candidature à un prix RSE | • Newsletters écomobilité |
| • Charte covoiturage | • Livre Blanc Ecomobilité |
| • Sondage mobilité des salariés | • Copie de Plan Annuel Environnemental |
| • Présentations Comité de Pilotage télétravail | • Organigrammes des Directions |
| • Contenus de mails | • Contenus de mails |

L'ensemble de ces documents nous ont permis de compléter les informations de contexte récupérées lors des entretiens : environnement de marché, organisation interne et liens hiérarchiques, politiques RSE, dispositifs de mobilité, etc. Ils ont également été d'une

précieuse utilité pour comprendre l'existence (ou non) d'un écart entre les discours privés et les pratiques ou politiques affichées dans les documents d'entreprise.

3.3.3. Choix des terrains d'analyse

Nous avons retenu pour notre étude empirique deux entreprises qui diffèrent selon trois critères : leur secteur d'activité, leur politique de mobilité durable et leur localisation géographique respective. Ce choix est délibéré afin d'éclairer le champ et obtenir des données qui permettront d'entreprendre de futures recherches sur le sujet. Les deux entreprises ont développé un dispositif de mobilité durable dans le cadre d'un PDE pour l'une (Crédit) associé au développement du télétravail, et d'une politique d'écomobilité pour l'autre (Green Energy). Les termes mobilité durable ou écomobilité sont interchangeables dans les deux cas et font référence à la même définition présentée supra. Les spécificités de ces deux entreprises sont notables : elles diffèrent autant de par leur identité (secteur d'appartenance, taille et localisation géographique), que leur engagement vis-à-vis de la durabilité, ou leur obligation de se soumettre à la loi (l'une étant sous le coup de la loi, l'autre non). Ceci afin d'apporter une assise à la modélisation du processus de légitimation que nous souhaitons proposer.

- *Crédit* (secteur du financement de crédit)

La première entreprise a été choisie pour deux raisons. Tout d'abord, cette entreprise faisait initialement partie du panel d'entreprises interrogées dans le focus group en 2016 : poursuivre la recherche avec cette entreprise assure une certaine stabilité à la démarche d'ensemble ainsi qu'un accès facilité au terrain et aux données. Ensuite, les pratiques de cette entreprise en matière de durabilité sont largement avalisées par les parties prenantes externes. Le nombre de trophées gagnés dans le domaine (prix au niveau du Groupe, prix Régional, prix Réseau RSE) en ferait une entreprise sinon exemplaire tout du moins reconnue pour le déploiement de sa politique de mobilité durable. De plus, selon la communication véhiculée par l'entreprise, Crédit serait le premier établissement bancaire français à avoir reçu la labellisation ISO 26 000 en 2011.

- *Green Energy* (secteur de la production d'énergie renouvelable éolien et solaire)

La deuxième entreprise a été choisie principalement en raison de son secteur d'activité : que se passe-t-il en effet lorsque le sujet même de l'entreprise est le développement durable ?

Le déploiement d'une politique de RSE et plus spécifiquement de mobilité durable en est-elle impactée d'une quelconque manière ? Intuitivement, nous pourrions estimer que tel devrait être le cas, surtout lorsque les salariés ont des convictions de soutenabilité qualifiées de « *fibres naturelles* ». Nous verrons pourtant que nos premiers résultats viennent nuancer ces hypothèses, et nous en exposerons les raisons en deuxième partie de ce document.

Ces deux entreprises ont donc chacune leurs spécificités mais aussi leurs points communs. Nous avons voulu mettre en concurrence nos deux cas dans ce qu'ils avaient de plus semblable (contexte d'évolution et de mutations du marché, mise en place d'un nouveau projet d'entreprise, filiation à un grand Groupe, etc.), mais aussi de plus divergent (secteur, populations, styles de management, nature et formalisation du dispositif de mobilité durable, etc.). Nous essayerons de saisir si la dimension sectorielle joue un rôle dans le déploiement du dispositif de mobilité durable et de sa légitimité.

La première entreprise (Crédit) étudiée évolue dans le secteur du crédit automobile et bateau. Elle est éloignée du champ du développement durable tout en étant en quelque sorte au cœur du financement de la mobilité (mais pas de la mobilité durable). La population de l'entreprise est composée majoritairement de commerciaux et techniciens back-office. Crédit a déployé un dispositif légal sous forme de PDE (Plan de déplacements d'entreprise) ainsi qu'un projet pilote de télétravail, supervisés par une seule et même personne, le Responsable RSE de l'entreprise. Basée dans la région Hauts de France (siège), Crédit possède des agences territoriales sur la France entière. La seconde entreprise (Green Energy) évolue dans le secteur de la production d'énergies renouvelables éolien et solaire, au cœur du développement durable. Son siège est situé en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et elle possède des agences locales sur la France entière également. Les populations des deux entreprises sont donc extrêmement différentes, Green Energy employant en grande majorité des cadres et des ingénieurs. En termes de promotion de la mobilité durable, Green Energy a développé une charte d'écomobilité, mis en place des groupes de travail dédiés sur le sujet, et œuvre au développement du télétravail. Les deux premiers dispositifs sont pilotés par la Responsable Communication de l'entreprise, également en charge de la RSE, alors que le troisième est sous la supervision du DRH.

Nous avons volontairement choisi deux entreprises dont les sièges sont situés en dehors de l’Ile-de-France, la région parisienne concentrant plusieurs *anomalies* en termes de mobilité : une sous-utilisation de la voiture de la part des individus pour se rendre au travail, et une région où sont particulièrement privilégiés les transports en commun, le vélo et la marche. L’étude de notre problématique en région parisienne pourra s’inscrire dans les prolongements possibles de cette recherche.

Crédit et Green Energy, dissemblables de par leur activité et la population de collaborateurs en interne, permettent d’étudier deux cas de déploiement de dispositifs de mobilité durable à première vue différents. L’analyse transversale de nos données nous permettra d’identifier si tel est véritablement le cas ou si des similitudes émergent.

Tableau 8 : Caractéristiques générales des deux cas d’entreprises retenus

| | CREDIT | GREEN ENERGY |
|--|--|--|
| Secteur | Crédit Auto/Bateau & Recouvrement | Production et Stockage d'énergie renouvelable |
| Appartenance | Filiale d'un groupe bancaire français | Filiale française d'un groupe britannique |
| Métiers | Commerce et Finance | Energie et ingénierie |
| Typologie | Siège + 19 agences | Siège + 7 agences |
| Taille | + de 800 personnes | 200 personnes |
| Données RH | Moyenne d'âge : 42 ans 60% F / 40% H Turnover : 2% | Moyenne d'âge : 35 ans 47% F / 53% H Turnover : 5% |
| Dispositif Mobilité Durable (DMD) | Plan de Déplacements d'entreprise (PDE) | Charte & Livre blanc d'écomobilité |
| Hors DMD | Télétravail | Télétravail |

3.3.4 Négociations et difficultés dans l’accès aux terrains et aux données

L’accès initial aux terrains d’entreprise a été relativement aisé dans nos deux cas, les responsables RSE de Crédit et Green Energy ayant manifesté dès les premiers contacts leur envie de participer à notre recherche sur l’interprétation et les perceptions des salariés quant au dispositif de mobilité durable mis en place.

Chez Crédit, l'entreprise ayant fait partie du panel d'entreprises mobilisées lors du focus group de l'étude exploratoire sur les mobilités, nous avons sollicité par mail un premier entretien téléphonique avec le Responsable RSE pour lui expliquer la démarche générale de la recherche et lui demander un accord de principe concernant le déploiement d'une méthode qualitative par entretiens individuels au sein de l'entreprise. Le temps écoulé entre la première prise de contact par mail (juin 2017) et le début des premiers entretiens (mai 2018) a été de 11 mois. Entre ces deux dates, une importante phase de prise de contact avec l'entreprise a eu lieu, avec l'organisation de 3 déplacements sur place : le 20 septembre 2017 pour le lancement de la Semaine européenne de la mobilité chez Crédit ; le 10 octobre 2017 pour une réunion CHSCT sur le PDE et deux interviews non dirigées avec des salariés sur le sujet ; le 20 octobre 2017 pour la tenue de deux ateliers participatifs télétravail. Ces journées entières d'observation sur place (cf. exemple d'un compte rendu en Annexe 4) ont permis de rencontrer les principaux acteurs d'influence sur le sujet de la RSE dans l'entreprise (Responsable RSE, Directeur Ressources Humaines, Directeur Général), de nous immerger dans la culture organisationnelle informelle (nombreuses salutations dans les couloirs, cafés en commun dans les étages, etc.) et de prendre connaissance des éléments physiques de l'entreprise (bâtiments et locaux dédiés aux nouvelles mobilités). Nous avons également eu l'autorisation de prendre des photos pour rendre compte des possibilités d'accès à l'entreprise et de l'organisation globale des nouvelles mobilités autour des bâtiments (parking vélos électriques, garage vélos, places de covoiturage et places réservées aux véhicules électriques – cf. Annexe 6). Ensuite, la période de janvier 2018 à avril 2018 a été dédiée au planning du calendrier de la trentaine d'entretiens menés chez Crédit entre mai 2018 et juillet 2018. Ces entretiens individuels ont été menés lors de six journées sur place entre mai 2018 et juillet 2018, avec une moyenne de quatre à cinq entretiens effectués par journée de déplacement (un entretien ayant eu lieu sur Paris au mois de novembre). L'accès à l'ensemble de ce terrain a été relativement aisé chez Crédit, le Responsable RSE ayant été enthousiaste à l'idée de faire découvrir son travail et son entreprise dans la durée. Il a été l'unique point d'entrée pendant tout ce travail de thèse, hors période où il a été détaché pour son projet personnel et remplacé par une chargée de mission RSE assurant une continuité d'activité. Seuls les collaborateurs de l'agence de Nantes ont représenté une légère difficulté d'accès en raison de leur charge de travail conséquente. Il n'a pas été possible de les interroger en face à face, l'aménagement d'une journée de déplacement dans leurs locaux leur demandant trop de temps d'organisation. Nous avons finalement opté pour des entretiens téléphoniques qui se sont déroulés sans encombre.

Chez Green Energy, l'accès au terrain a été tout autre puisqu'il a pris appui sur une de nos relations personnelles travaillant en tant que cadre ingénieur dans l'agence parisienne de l'entreprise. S'est ensuite effectuée une mise en relation avec la Responsable RSE située au siège de l'entreprise dans le Sud de la France. Cette personne a représenté le point de contact avec l'entreprise durant toute la durée de nos recherches. Contrairement à l'entreprise Crédit, une négociation s'est engagée concernant l'utilisation et la confidentialité des informations transmises par écrit et à l'oral. Une lettre de confidentialité appréciant le statut des données et élaborée par les soins de l'entreprise a été signée par les deux parties. Alors que l'accès aux différents collaborateurs impliqués dans le dispositif de mobilité durable chez Green Energy (membres du Groupe de Travail Ecomobilité comme nous le verrons en deuxième partie, chapitre 1.2.) s'est effectué sans difficulté, approcher la Direction Générale de l'entreprise s'est révélé plus compliqué que prévu. Parallèlement à la durée de notre présence sur le terrain (fin 2017- début 2019) s'est effectuée une profonde mutation de l'entreprise sur son marché. Sans que nous en ayons pleinement conscience, des changements de direction se préparaient, bloquant notre accès à la Direction Générale de Green Energy. Après maintes demandes, ce n'est qu'en juillet 2019, après la nomination début 2019 d'un nouveau Directeur Général, que nous avons pu interroger ce dernier lors d'un entretien téléphonique assez court (30 minutes). Sortant du cadre temporel de notre recherche, nous n'avons pas retranscrit cet entretien au contenu essentiellement axé sur l'activité de l'entreprise et sans apport d'éléments nouveaux concernant le dispositif d'écomobilité. Il ne ressort donc de notre analyse des données de l'entreprise Green Energy qu'une interprétation partielle, le point de vue de la Direction Générale de l'entreprise à un moment précis de son évolution n'ayant pas pu être recueilli.

3.3.5. Analyse des données

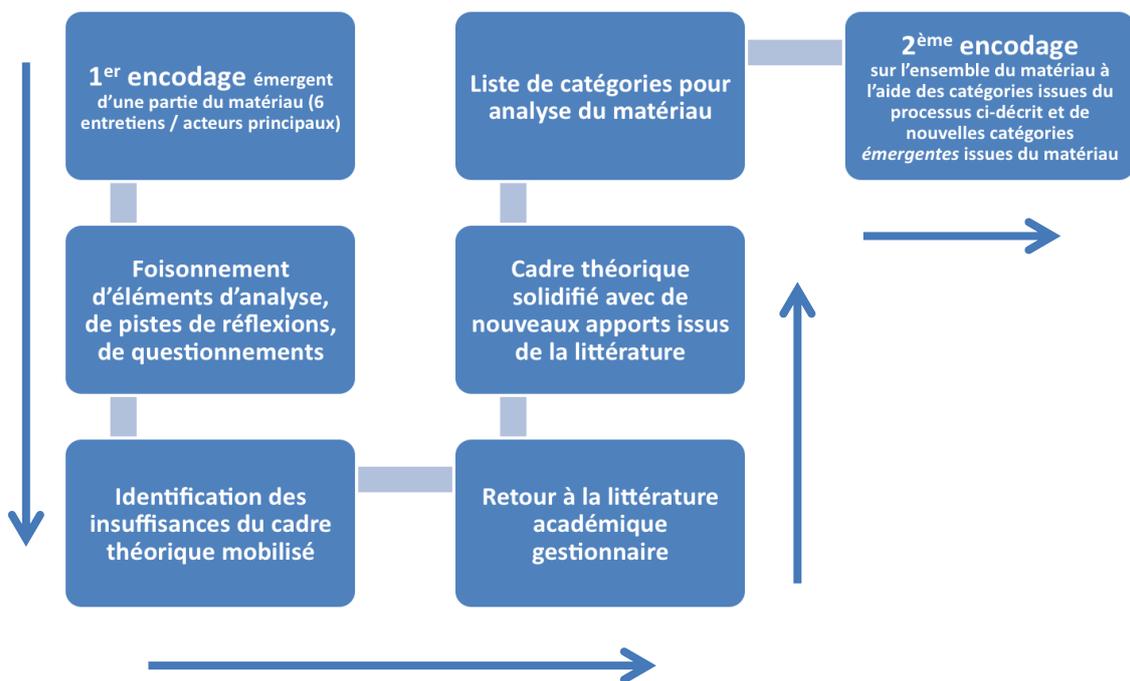
Pour analyser les données de notre recherche, nous avons procédé de manière itérative (cf. Figure 9 infra), dans un mouvement de balancier permanent entre :

- Une analyse transversale du matériau par « *attention flottante* » (Dumez, Ayache, 2011). Comme l'expliquent les auteurs, il s'agit de « se mettre à l'écoute de la totalité du matériau (...), l'analyste s'interdisant de choisir dans ce matériau, au moins dans un premier temps, pour ne pas polluer l'analyse par ses a priori. Transposée, cette technique signifie qu'il faut lire plusieurs fois l'ensemble de son matériau de recherche de la première à la dernière page (...) en s'interdisant de « *stabilobosser* »

quoi que ce soit ou de prendre des notes, pour s'imprégner de l'ensemble du matériau en tant que totalité. C'est en procédant ainsi que l'attention flottante peut conduire « *au repérage de thèmes récurrents* » (Ayache et Dumez 2011a). Cette analyse a fait apparaître de manière émergente des logiques plurielles en termes d'évaluation du dispositif dans l'organisation et de son impact dans le quotidien des salariés au niveau individuel. Le matériau de recherche a également révélé la présence de réseaux et de jeux de pouvoir soutenant ou affaiblissant le déploiement du dispositif en interne (cf. deuxième partie, chapitre 2, l'analyse transversale des cas) ;

- Une immersion dans la littérature académique pour comprendre quel socle théorique pouvait soutenir ces logiques et découvrir comment elles pouvaient s'articuler. La combinaison des niveaux organisationnel et individuel du processus de formation de la légitimité a formé un cadre théorique sur lequel nous nous sommes appuyé pour analyser nos données.

Figure 9 : Processus itératif d'analyse de nos données



La phase de modélisation du processus de formation de la légitimité de notre objet de recherche (cf. chapitre 3.1, Fig. 8) découle directement de ce long processus itératif. En effet, les éléments issus de l'état de l'art effectué sur le concept de légitimité ne suffisaient pas à éclairer la première analyse transversale du matériau menée par « *attention flottante* »

(Dumez, Ayache, 2011). Les notions de pouvoir et d'influence y semblaient insuffisamment développées, ainsi que l'identification des déterminants individuels d'influence. Le codage émergent d'une partie du matériau (soit les entretiens des acteurs principaux de la démarche de mobilité durable dans les deux entreprises étudiées) a confirmé ces carences, rendant le retour à la littérature académique obligatoire.

La combinaison de la phase émergente d'analyse et du travail approfondi issu de la littérature nous a ainsi permis de conforter et de solidifier une liste hétérogène de thèmes (cf. Tableau 9 infra) avec lesquels considérer notre matériau terrain et ainsi éviter de passer à côté de l'essentiel (Dumez, 2011). Cette liste a été testée en pré analyse du matériau terrain à l'aide du logiciel NVIVO (version 12), puis progressivement enrichie au fur et à mesure de la phase d'encodage.

Tableau 9 : Première catégorisation thématique pour codage du matériau terrain (avec NVIVO 12)

| Niveau organisationnel | Niveau individuel |
|--|---|
| Les éléments organisationnels | Les déterminants individuels |
| Culture et valeurs Orientations stratégiques Développement / Croissance Méthodes de travail / Management Responsabilité sociale | Valeurs personnelles Convictions pro environnementales |
| Le besoin (le dispositif) | Les attitudes individuelles |
| Origines (lancement) Moments clefs du déploiement Utilité/importance du dispositif Communication déployée | Evaluation de l'entreprise / pratiques (+/-) Alignement avec les convictions |
| Les agents de changement | Les comportements individuels |
| Porteur de projet : Reconnaissance & Expertise Pouvoir & Influence Top management : Soutiens / opposants Autres agents : IRP, salariés, ... Soutiens / opposants | Engagement personnel en interne Changement dans les pratiques de mobilité Statu quo |

Notre analyse de données a été assistée par le logiciel Nvivo 12. L'utilisation de ce logiciel évite de constamment recourir à la cinquantaine de fichiers d'entretiens Word et permet leur importation et leur consultation en un seul *lieu*. De plus, Nvivo a permis un

retravail constant des données au fur et à mesure du temps d'analyse, des lectures académiques découvertes ou relues, et de la maturation de notre pensée. Ce travail *dynamique* a été soutenu techniquement par le logiciel. Il a évité de produire des résultats découlant uniquement de ce que nous aurions pu trouver *intéressant* dans les données. La liste de thèmes présentée supra (Tableau 9) a ainsi évolué au fur et à mesure de l'encodage analytique, ce dernier ayant fait émerger de nouveaux items. De cet étiquetage des données encodées n'ont pas *surgi* nos résultats (Dumez, Ayache, 2011) : nos résultats sont le fruit d'une analyse procédant « *d'un travail systématique sur les ressemblances/différences* » (ibid.) repérées dans nos données collectées et organisées.

Conclusion de la première partie

Au fil du temps, l'entreprise est devenue un des champs majeurs d'expression des sujets sociétaux. Comme d'autres sujets avant elle, la mobilité durable s'est imposée à l'entreprise par le biais de pressions sociétales et normatives. Les dispositifs de mobilité durable (PDE, PDM, chartes d'écomobilité) ont ainsi fait leur apparition récente dans les organisations en imposant à l'entreprise de proposer à ses salariés des alternatives de mobilité à l'usage de la voiture. Objets gestionnaires par définition, ces dispositifs agissent dans le champ organisationnel mais aussi *en dehors* de l'entreprise en tentant de réguler les choix individuels de mobilité. La complexité de leur mise en œuvre tient à leurs dimensions à la fois organisationnelles et individuelles. Les études sur leur introduction démontrent une réalité contrastée dans les organisations et posent la question de leur légitimité.

Le concept de légitimité mobilisé pour étudier notre objet de recherche n'accorde encore que peu de place à la dimension individuelle de formation de la légitimité malgré l'ouverture de premières pistes fertiles dans le champ de la socio-psychologie recentrant l'analyse sur les niveaux à la fois organisationnels et individuels (Johnson et *al.*, 2006 ; Tost, 2011). Néanmoins, l'étude de notre objet de recherche commande une analyse plus approfondie de l'articulation entre ces deux dimensions. En mobilisant l'ensemble des notions examinées autour du concept de légitimité ainsi que les développements sur les notions de pouvoir et d'influence interindividuelle autour du porteur de projet et de ses réseaux, nous avons construit un cadre 'augmenté' de la légitimité. Ce cadre renouvelé propose un point de rencontre et de dialogue entre les niveaux organisationnels et individuels de la légitimité. L'analyse du déploiement de dispositifs de mobilité durable dans deux entreprises en partie deux de ce document nous permettra une compréhension fine des perceptions individuelles, des contextes organisationnels, et des jeux d'influence à l'œuvre.

Deuxième partie : Résultats de l'analyse de deux dispositifs de mobilité durable

Cette deuxième partie présentera les résultats de l'analyse de deux dispositifs de mobilité durable dans les entreprises Crédit et Green Energy. L'exposé des cas se fera sous la forme de monographies contextualisées et approfondies à partir de grandes thématiques identifiées dans le matériau terrain (chapitre 1). Le chapitre 2 s'attachera à présenter l'analyse transversale des données collectées à la lumière du cadre analytique élaboré en première partie. L'objectif sera d'identifier comment se forme la légitimité dans nos deux cas et de présenter une théorisation consolidée du processus. Enfin, le chapitre 3 discutera les résultats à l'aune de la revue de littérature exposée en première partie et présentera les contributions théoriques et managériales de la recherche.

Chapitre 1 : Analyse monographique de deux études de cas

Les deux études de cas présentées seront dépeintes selon une multiplicité de points de vue : salariés, managers, membres de la direction. Une grande partie des éléments exposés dans la section ci-dessous provient de la retranscription fidèle des propos des interviewés dans les deux entreprises sélectionnées. Certains éléments sont corroborés et confirmés par des documents écrits provenant de sources internes (rapports, plaquettes, mails, ...), nous en mentionnons alors systématiquement la source. Il nous appartiendra également de décrire les cas dans leur temporalité, qu'il s'agisse des changements de cap stratégique, du déploiement de la politique RSE au fil du temps, ou du développement des actions en faveur de la mobilité durable.

1.1. Etude de cas n°1 : l'entreprise Crédit

L'entreprise *Crédit*, établissement financier pionnier en matière de certification ISO 26000, est située géographiquement dans les Hauts de France, l'une des premières régions de France à imposer aux entreprises des Plans de déplacements d'entreprise (PDE) dès 2017. En vertu de l'application du Plan de protection de l'atmosphère, les entreprises de plus de 250 salariés (sur un même site) de ce territoire se devaient de proposer aux salariés des moyens alternatifs de mobilité, et ce avant même que la loi pour la transition énergétique et la croissance verte de 2015 n'impose les Plans de Mobilité (PDM) sur l'ensemble du territoire à compter du 1^{er} janvier 2018.

La présentation du cas se fera en deux temps distincts :

- Premièrement, un récit concis du cas présenté sous forme d'encadré. Construit autour des principales tensions repérées dans l'entreprise, il introduit l'analyse descriptive et permet de faciliter sa compréhension. Ce récit ouvre sur le contexte global de l'entreprise et les mutations à l'œuvre, expose la manière dont s'articulent la RSE et le sujet de la mobilité durable au reste du projet d'entreprise, souligne le rôle du porteur de projet et identifie les principales relations conflictuelles identifiées. Il ne s'agit pas d'une synthèse du cas mais d'un focus sur les points d'inflexion révélés par les

entretiens menés et les journées passées en observation. Les problématiques d'entreprise sont identifiées, qu'elles soient d'ordre organisationnel ou relationnel.

- Deuxièmement, l'analyse contextualisée des grandes thématiques du cas :

- (1) L'environnement, les mutations en cours et la vision stratégique ;
- (2) Les éléments culturels partagés ;
- (3) Le style de management prédominant ;
- (4) Les contours de la politique RSE de l'entreprise
- (5) Les spécificités et les perceptions du dispositif de mobilité durable ;
- (6) Le télétravail, outil déployé en parallèle ;
- (7) Le travail collaboratif, une thématique en concurrence ;
- (8) Les logiques d'influence et les réseaux d'acteurs.

Nous concluons cette analyse par l'expression d'un paradoxe entre le déploiement du dispositif de mobilité durable et la nature même de l'activité de l'entreprise (9).

Crédit : une grosse PME du Nord de la France

Crédit est une entreprise privée de 900 salariés, spécialisée dans le financement et l'octroi de crédit automobile et bateau depuis 1950. Filiale d'un grand groupe bancaire français, son siège historique est situé dans le Nord de la France, et elle compte dix-neuf agences sur tout le territoire et à l'étranger (Belgique).

Un contexte récent en pleine mutation

L'environnement de Crédit est en constante mutation et l'entreprise doit simultanément s'adapter à la digitalisation des pratiques financières et à la transformation radicale du marché automobile (occasion, leasing, électrique, vente à distance). Crédit enregistre une croissance continue depuis 2005, et particulièrement remarquable depuis 2014 (+ 20% par an). L'entreprise ne connaît pas la crise, avec des projets de développement de plus en plus nombreux. Ce développement intense permet à l'entreprise de dégager une marge confortable et de maîtriser les risques du secteur.

Un nouveau projet d'entreprise

En 2015, alors même que l'entreprise connaît une croissance très importante, la Direction Générale de l'entreprise décide d'anticiper l'avenir et de lancer un nouveau projet d'entreprise appelé « *En route vers 2020* ». L'objectif est de remettre le client final (et non l'apporteur d'affaires, essentiellement les concessionnaires) au centre de la vision stratégique de l'entreprise afin de tenir le cap de la croissance avec une vision à moyen terme. Ce nouveau projet est le support de la stratégie impulsée par la Direction Générale et place l'innovation au cœur de la nouvelle mission de l'entreprise : « *simplifier la vie des clients en leur proposant des financements et des services innovants* ». La digitalisation et la dématérialisation des activités sont au cœur de cette nouvelle vision. Profitant de la bonne santé du marché de sa branche crédit automobile, l'entreprise a également décidé d'impulser un projet de travail collaboratif (*Le BeeLab*, cf. infra) et une restructuration de son entité commerciale. En 2017, la Direction commerciale a été supprimée au niveau du Comité Exécutif (COMEX), renforçant ainsi le pouvoir et les responsabilités de chaque directeur d'activité (crédit auto, crédit bateau, rachat, et recouvrement). Les fonctions commerciales et finance sont hiérarchiquement rattachées au Directeur Général, tandis que le Directeur Général Délégué s'occupe des fonctions back office : Juridique, Systèmes d'information, Organisation, RH.

Quelques nuages dans l'ombre de cette réussite commerciale...

La forte croissance de l'entreprise depuis quelques années assure la pérennité de l'entreprise sur son marché mais a également contribué à l'augmentation des risques psycho-sociaux dans l'entreprise. L'accroissement de l'activité sans augmentation des effectifs crée une tension et une pression autour de la charge de travail. De récents cas de burn-out ont été répertoriés et une enquête interne a révélé une baisse de la satisfaction des collaborateurs au sujet de leurs conditions de travail.

Un projet d'innovation participative en développement

Ce projet baptisé le « *BeeLab* » a été lancé en 2017 dans le cadre de la nouvelle stratégie « *En route pour 2020* » afin de soutenir la transformation de l'entreprise. Il vise à casser les silos dans l'entreprise (dus à l'organigramme, aux habitudes, etc.) et faire émerger de nouvelles idées innovantes. L'objectif est de rassembler des collaborateurs volontaires issus de tous services et de tous niveaux hiérarchiques, pour les faire travailler ensemble sur cinq thématiques définies lors d'ateliers : communiquer autrement, mieux vivre ensemble, modifier les pratiques au quotidien, partager les compétences, s'ouvrir vers l'extérieur. Ce projet est officiellement parrainé par un membre du COMEX et suivi de près par le Directeur Général Délégué. Après un an d'existence, l'engouement de départ des collaborateurs pour le projet s'est essoufflé (tant du côté des salariés que de la Direction) et la personne en charge de ce projet se demande comment relancer la machine. Elle est actuellement en mission, détachée de la Direction de l'Organisation, et rattachée au DRH.

Une RSE incarnée par un salarié

Anciennement Responsable de la communication interne de Crédit et hiérarchiquement rattaché au DRH de l'entreprise, le Responsable RSE a été nommé en 2015 pour coordonner les actions de l'entreprise en faveur d'une meilleure soutenabilité au niveau social, environnemental, et sociétal. Il travaille sur des sujets tels que la formation des salariés, le respect des clients, la diversité, le handicap, le bien être, le lien avec les associations locales, la mobilité durable et, depuis 2018, le projet télétravail. Il opère seul sur la RSE mais peut compter sur un réseau de personnes motivées en interne et en externe pour l'aider à mettre en œuvre ses idées. Il organise fréquemment des ateliers ou « *works cafés* » pour faire participer les collaborateurs aux projets RSE de l'entreprise.

La mobilité durable

A partir de 2016, soumise à la Loi sur la transition énergétique pour la croissance verte de 2015, Crédit a confié au Responsable RSE la mise en place d'un Plan de déplacements d'entreprise (PDE). Des ateliers collaborateurs ont été organisés en amont du déploiement afin de faire émerger des idées en la matière. Une dizaine de mesures a ensuite été retenue par le Responsable RSE et présentée au Comex qui les a toutes validées. Prêts de véhicules électriques, flotte de vélos, organisation du covoiturage entre collaborateurs et location de trottinettes ont été les principales actions déployées afin d'améliorer la mobilité des salariés de Crédit. Le Responsable RSE a progressivement acquis une expertise sur le sujet et la gestion de la mobilité des collaborateurs occupe environ 20% de sa charge de travail. Parmi les bénéfices reconnus du PDE figurent la régulation des places sur le parking de l'entreprise (sujet épineux chez Crédit), notamment grâce à la constitution d'équipages de covoiturage et au prêt de vélos et trottinettes, et l'instauration d'une image moderne et rajeunie de l'entreprise.

Toutefois, alors même que le Responsable RSE s'efforce de rattacher le PDE au projet de l'entreprise et de créer des liens entre les deux sujets lors des présentations internes du plan, ce dispositif est peu valorisé en interne. Que ce soit lors des séminaires annuels ou au niveau du management intermédiaire, le sujet n'est quasiment jamais évoqué, signe patent de sa subsidiarité.

Le télétravail

Evoqué fréquemment lors des ateliers mobilité organisés en amont du PDE, mais désolidarisé de ce dernier, le télétravail a été étendu à partir de l'année 2018. Ce projet, confié au Responsable RSE, est coopté par le Directeur Générale Délégué de l'entreprise qui souligne qu'il s'agit d'un « *sujet important et pérenne* » pour l'entreprise. Après une phase de test et de nombreux ateliers de pilotage, le télétravail s'est progressivement imposé comme une solution durable d'organisation du travail. Issu de demandes de salariés et fléché hiérarchiquement au plus haut niveau, le sujet s'impose comme une évidence malgré les résistances rencontrées.

Autonomie et manque de reconnaissance

Le responsable RSE bénéficie d'une certaine autonomie d'action pour gérer son poste comme il l'entend. Reconnu comme « *Monsieur Mobilité* » par les collaborateurs en interne, il a gagné de nombreux prix RSE en externe pour le PDE mis en place dans l'entreprise, que ce soit au niveau de la Région Nord ou au sein du Groupe bancaire auquel Crédit est rattachée. Cependant, sa personnalité, son franc parler et sa manière directe d'exercer ses fonctions lui sont parfois reprochés et certains projets lui échappent. A titre d'exemple, le projet d'innovation participative (le *BeeLab*) ne lui a pas été confié alors même qu'il dirigeait le « *Réseau Innovateurs* » de l'entreprise, réseau formalisé de collaborateurs travaillant ensemble sur la créativité et l'innovation sociale (et depuis disparu). De plus, son idée de lier la RSE et le business à travers l'élaboration d'une « *offre verte* » a été déboutée plusieurs fois avant de voir enfin le jour avec succès en 2019 dans sa version interne (offre tournée vers les collaborateurs). Son projet initial, qui était de lancer sur le marché un financement de véhicules électriques à taux bonifié permettant à l'entreprise de se positionner comme le financeur des véhicules propres en France, a rencontré des résistances internes d'ordre statutaire. Il a néanmoins pu faire rentrer une traduction interne de son offre dans le PDE, c'est-à-dire proposer aux collaborateurs de l'entreprise un achat groupé de véhicules électriques à taux de financement préférentiel.

1.1.1. Lorsque mutations de marché et croissance se conjuguent

« On fait depuis 3 ans +20% tous les ans, et cette année à fin mai, on est encore à +10% de croissance » (CR_9, juin 2018).

L'entreprise connaît ces dernières années une croissance très importante de son chiffre d'affaire, de l'ordre de +20% depuis 5 ans¹² (avec un chiffre d'affaire de 2,4 milliards d'euros en 2017). Pour accompagner le défi de cette croissance continue et la transformation permanente des métiers du marché des activités bancaires (digitalisation des pratiques, nouveaux services clients et passage d'une activité intégralement B2B à une diversification vers le client final), Crédit a mis en place dès 2015 un nouveau projet d'entreprise intitulé « *En route vers 2020* ». Ce projet s'articule autour de quatre axes stratégiques pour l'entreprise¹³ :

- mettre la qualité au cœur de toutes les actions,
- développer et faire vivre une culture de la satisfaction client dans toute l'organisation,
- s'appropriier les nouvelles technologies dans tous les secteurs de l'entreprise¹⁴,
- rechercher, en permanence, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et économique.

Ces axes stratégiques sont eux-mêmes soutenus par quatre valeurs affichées : la créativité pour trouver rapidement des solutions aux problèmes qui se posent, l'expertise qui est le reflet du savoir faire et des compétences des salariés, la solidarité qui traduit la capacité des salariés à travailler ensemble et enfin l'engagement des salariés à la vie de l'entreprise¹⁵.

Ce nouveau projet « *En route vers 2020* » a pour dessein de traduire les défis auxquels doit faire face l'entreprise pour s'adapter aux transformations profondes de ses marchés et tenir ainsi le cap de sa forte croissance. Le développement de la satisfaction client et la digitalisation des activités de l'entreprise ont ainsi été jugés prioritaires pour tendre vers la réalisation de ces objectifs. Comme l'exprime un Directeur de Crédit : « *Fondamentalement la révolution du projet En route vers 2020 a été toute simple mais lourde de conséquences :*

¹² Source : site Internet de l'entreprise Crédit

¹³ Axes issus du rapport extra financier de l'entreprise Crédit

¹⁴ En 2019, l'entreprise a lancé un nouveau projet d'entreprise intitulé « Cap sur 2024 », dont le cœur est le développement du digital et la culture de la satisfaction clients.

¹⁵ Valeurs issues du rapport extra financier de l'entreprise Crédit

c'est se rappeler qu'on avait un client. Avant on n'avait pas de client, on avait un apporteur [ndlr : un intermédiaire], c'était notre client, et derrière l'apporteur, y'avait un client, mais on s'en fichait ». (DIR_1, juin 2018). La volonté de prendre le virage de la transformation digitale reviendrait à l'actuel Directeur Général : « *C'est le directeur actuel qui est arrivé, qui avait l'énorme avantage d'être l'ancien directeur commercial, et donc de bien connaître le marché de l'auto. Et qui pour le coup a eu cette vision, en disant le modèle va changer, il va y avoir l'arrivée du digital, on ne sait pas encore ce que ça va nous apporter, mais ce qui est sûr c'est que ça va nous impacter* » (DIR_1, juin 2018).

Le Directeur général de l'entreprise le dit lui-même, pour accompagner cette mutation du marché l'entreprise doit s'adapter et changer, beaucoup, à un rythme effréné. « *Oui ! Beaucoup de changements, il n'y a pas de trimestre sans changement... d'organisation, d'aménagement dans l'immeuble [...] Ouais, c'est un truc un peu schizophrénique mais bon... Voilà, pas le temps de se poser, de se reposer* » (DG, entretien juin 2018).

Ces nombreux changements d'organisation et de pratiques ne se font pas sans heurts. L'entreprise est confrontée à de nouvelles difficultés tels les risques psycho-sociaux. Voici comment deux salariés décrivent la situation.

« D'une façon générale, l'ambiance est plutôt bonne, après ces derniers temps c'est vrai que on a eu un accroissement de l'activité, en gros sur les 5 dernières années, on fait plus 20% par an, à peu près à effectif égal, donc ça, ça a évidemment tendu les choses, et on arrive aujourd'hui à des sujets quand même un peu de RPS, assez forts [...] qui étaient moins, moins évidents, enfin moins présents [avant]. On a beaucoup plus de burn-out par exemple. Donc il y a à la fois l'accroissement de l'activité, et à la fois la transformation de l'entreprise, là qui est plutôt opérée depuis 3 ans on va dire, avec le digital, avec toutes ces choses-là. Qui fait que, euh, les gens sont quand même sous pression, aujourd'hui, beaucoup plus qu'avant. C'est une pression du travail. Ce n'est pas une pression de l'objectif puisqu'on les fait largement. Ppar exemple, on n'a pas de stress de «voilà, qu'est-ce qu'on va devenir ? », voilà, on va fermer ou quoi, non, ça marche bien. Mais par contre il y a beaucoup plus de travail à faire qu'avant » (RRSE, mai 2018).

« Là, on traverse des années où on a un volume d'activité très fort donc on gagne de l'argent, ça se passe très bien, tout le monde est content. Le revers de la médaille, c'est que les gens, en tout cas pas mal de gens, sont très fatigués, notamment dans les agences parce qu'elles ont vu leur volume d'activité augmenter très fortement ces dernières années-là, sur les 4 ou 5 ans. Un volume d'activité qui a augmenté fortement, en fait, assez brutalement grâce à des accords de marques que l'on a signés, et grâce aussi à des accords avec de gros groupes automobiles qu'on a signés, et c'est des augmentations à plus de 20% par an, chaque année. Donc quand vous ne mettez pas forcément les effectifs en face, au bout d'un moment, ça commence à être... difficile » (CR_10, mai 2018).

1.1.2. Des éléments culturels structurants

« Une entreprise du Nord avec des collaborateurs qui ont un fort pouvoir d'appartenance à la boîte » (CR_1, mai 2018).

« Elle est bien, elle est bien, c'est pour ça que j'ai du mal à en partir (rires) » (CR_13, juillet 2018).

« Je dis toujours 'c'est un peu une entreprise familiale' » (CR_17, mai 2018).

Chez Crédit prédomine le ressenti d'une entreprise où les salariés se sentent globalement bien, où l'on se dit bonjour dans les couloirs et où l'on se retrouve habituellement pour discuter autour de la machine à café. Cette convivialité ne gomme en rien les difficultés croissantes éprouvées par une partie des salariés et exprimées lors des entretiens mais cela témoigne d'un socle culturel partagé solide. La culture de l'entreprise y est d'ailleurs fréquemment qualifiée de *familiale* et l'importance des relations humaines est souvent soulignée.

Tableau 10 : Caractérisation de la culture d'entreprise chez Crédit

| | |
|--------------------------------------|---|
| <p>Climat familial</p> | <p>« Et puis ce qui caractérise aussi la culture de notre entreprise, c'est que, on dit que c'est une entreprise familiale, entre guillemets, ou en tout cas, il y a des relations qui sont à la fois courtoises entre les salariés et avec de vrais échanges humains, de vraies relations humaines. Et voilà euhh, versus euh par exemple, nous on fait partie du groupe Finance, et si on compare l'ambiance, la culture d'entreprise, [chez Finance], à Paris, et nous ici par exemple, ça n'a juste rien à voir. Les gens se disent bonjour, on discute, il y a une grande tradition de l'oral chez Crédit, on n'aime pas trop écrire des procédures » (RRSE, mai 2018).</p> <p>« Dans mon service, même au marketing, bein c'est vrai que c'est assez sympathique et familial. Souvent on apporte des petits déjeuners, on fait des apéros, des restos, fin. Oui globalement, il y a une bonne ambiance » (CR_12, juillet 2018).</p> |
| <p>Relationnel de qualité</p> | <p>« Y'a un vrai relationnel tant avec la RH qu'avec les managers et les directeurs quoi, on est...ça reste une entreprise...je dis toujours « c'est un peu une entreprise familiale » et d'ailleurs en discutant pour l'anecdote, donc je connais de l'extérieur quelqu'un de très bien qu'est arrivé récemment dans l'entreprise et qui m'a dit « c'est bizarre parce que ici les gens ne se voient pas ailleurs » (CR_17, mai 2018).</p> |
| <p>Dynamisme</p> | <p>« Entreprenante. Dynamique. Innovante. Familiale. Autonome. Et subsidiaire (rires) ». [...] Familiale, bein, ça ce n'est pas moi qui le dit, c'est, on a fait quelques enquêtes et ce qui ressort c'est que les collaborateurs partagent une</p> |

| | |
|--|--|
| | <i>espèce d'esprit de famille, ils aiment bien se voir même en dehors du boulot, c'est revenu plusieurs fois, et donc, avec ce que ça comporte comme côtés positifs et négatifs. Voilà, une famille c'est on s'aime et moi non plus (rires), mais on se protège » (DG, juin 2018).</i> |
|--|--|

Chez Crédit, s'exprime à plusieurs reprises le sentiment que l'on peut faire carrière dans l'entreprise. Un manager commercial exprime le fait que l'entreprise est ouverte à l'évolution des carrières : *« des opportunités et des métiers à découvrir y'en a plein, y'en a plein. On a l'avantage d'être sur un siège social avec énormément de monde, de métiers différents, de gens qui sont prêts à nous accueillir dans n'importe quel service, donc y'a plein de choses à découvrir [...] Mais oui pour l'instant je vois pas pourquoi je partirais de Crédit » (CR_16).* Le Directeur Général est lui-même présent au sein de l'entreprise depuis 30 ans. Il a endossé toute une série de fonctions allant du développement commercial et marketing à la Direction générale. Le Directeur général délégué était également présent dans l'entreprise de 1998 à 2007 en tant que en tant que Directeur de l'Organisation et des Systèmes d'information, avant de partir au siège du Groupe, puis de revenir chez Crédit en 2017. Plusieurs personnes interrogées évoquent spontanément leur parcours de mobilité professionnelle et le fait que l'entreprise leur a donné une chance d'évoluer.

« Parce qu'ici, je ne sais pas si les gens vous en ont parlé, mais c'est une société – ce qui la rend d'ailleurs attachante – qui est un peu paternaliste en fait, c'est une société qui a grossi, qui était plus petite avant ; alors moi, je suis arrivée, il y avait déjà pas mal de salariés, mais c'est très curieux, on se connaît quasiment tous, il y a beaucoup de gens qui ont le même parcours que moi, qui sont rentrés par la petite porte et qui ont eu la chance d'évoluer, parce qu'on nous donne vraiment la possibilité de nous former, on peut nous valoriser, et c'est vraiment une ambiance assez familiale – et c'est ce qui rend l'entreprise attachante, ce qui fait que l'ancienneté moyenne, je crois, c'est douze-treize ans, un truc comme cela , donc c'est beaucoup » (CR_2, juin 2018).

« On n'est pas un numéro chez Crédit, on est une vraie personne, on est reconnue en tant que telle, j'ai été accompagnée comme il se doit, parce que moi à l'origine j'étais gestionnaire et donc je faisais de l'étude de dossiers, enfin je faisais de l'acceptation de dossiers, un jour on m'a fait confiance, on m'a dit « voilà, je vous vois à un poste de manager » j'ai dit « non c'est pas possible, enfin c'est pas du tout dans mes ambitions, je pense pas être faite pour ça » on m'a fait « si, si, nous on vous a observée, vous êtes faite pour ça, il faut le faire » et aujourd'hui je m'épanouis totalement, encore plus dans mon rôle de manager quand dans mon rôle d'opérationnelle » (CR_17, mai 2018).

« J'ai fait plusieurs métiers dans l'entreprise j'ai fait plusieurs régions aussi, j'ai commencé sur la région parisienne, je suis allé ensuite sur Nice, Marseille, re-Nice, [...]maintenant j'habite à Reims. J'ai changé énormément de métiers aussi dans l'entreprise, on a cette chance de pouvoir faire plusieurs métiers à condition d'être mobile et puis d'être un peu ouvert » (CR_1, mai 2018).

L'ancienneté moyenne élevée des salariés (de 13 ans¹⁶) témoigne en outre d'une capacité de l'entreprise à savoir retenir ses salariés. Fait notable, l'ancienneté des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche se situe entre 7 ans et 40 ans de « maison ».

1.1.3. Un management « coopératif »

Du point de vue de la Direction Générale, le DG et le DGD ont une vision alignée du style de management en vigueur dans l'entreprise, un management dont les silos ont encore du mal à tomber, où la verticalité est toujours de mise. Chacun utilise le même langage et le même adjectif « coopératif » (qu'ils opposent à l'adjectif *collaboratif*, état qui n'est pas encore atteint d'après eux) : « *Fondamentalement on est toujours avec une problématique très hiérarchisée. [...] C'est ce que j'appelle coopératif : c'est-à-dire que l'on travaille les uns avec les autres mais pas vraiment en mode collaboratif. C'est parce que le chef le demande que l'on va se mettre ensemble mais spontanément ils n'en sont pas encore à l'étape où ils vont être capables d'auto-générer du projet* » (DGD, juillet 2018). Le style de management qui prévaut dans l'entreprise est « *coopératif, pas collaboratif [...] C'est : on coopère avec le boss. Un peu siloté. Aligné à la stratégie. Tourné vers la réalisation, vers l'objectif* » (DG, juin 2018). Cette direction bicéphale regrette cet état car dans l'entreprise dont « *ils rêvent* », les collaborateurs « *prendraient la main* » (DGD, juillet 2018).

Un salarié interrogé fait le même constat en miroir, celui d'une entreprise trop centralisée où les prises de décision sont très verticales : « *perso, le constat que je fais, c'est que par rapport à notre taille d'entreprise on devrait être beaucoup plus agile. On devrait être beaucoup plus mobile, le management devrait être beaucoup plus décentralisé, on a un vrai problème de management aujourd'hui, [...] Le management est très centralisé, beaucoup trop, ça commence par la direction générale, qui prend toutes les décisions, ce n'est pas assez décentralisé* » (CR_10, mai 2018). Ce même collaborateur déplore le manque de réactivité et de souplesse de l'organisation du travail dans l'entreprise : « *moi, j'ai le sentiment que, parfois, on travaille comme une administration. Les décisions doivent se prendre à 40 échelons, on en sort pas, au bout d'un moment on sait même plus qui doit décider quoi. Donc ça ne va pas du tout. Il faudrait des échelons de décision beaucoup plus courts, que les décisions qui se prennent soient beaucoup plus rapides* ».

¹⁶ Source RH interne 2018

Le style de management collaboratif est encouragé dans l'entreprise depuis la mise en place du nouveau plan stratégique (nous verrons infra le déploiement du BeeLab), mais le changement est encore lent malgré des formations dispensées aux managers sur le sujet :

« On a formé tous nos 120 managers avec Great Place to Work, sur la posture collaborative. Donc on a eu tous deux jours sur qu'est-ce que la posture collaborative, sur des leviers traditionnels tels que la confiance, avec des valeurs partagées, pour comment animer, enfin voilà. Et donc normalement, on pensait que les freins allaient un peu se dissiper, et on voit que ça a du mal à prendre malgré les formations » (FRH, juillet 2018).

1.1.4. Un ancrage progressif de la RSE

La RSE chez Crédit a pris son essor en 2011 avec l'obtention du niveau *progression* de la certification ISO 26000. L'entreprise est ainsi devenue le premier établissement financier¹⁷ à être certifié en France. Cette étape fondatrice est publiée en interne dans l'ensemble des supports de communication (vidéos et plaquettes de présentation de l'entreprise, rapports RSE, etc.) et les collaborateurs relayent fréquemment cette information lors des entretiens : *« on a bien sûr tout un pan environnemental depuis déjà pas mal d'années, puisqu'on a été la première société financière, alors là j'ai un doute, mais en tout cas la première filiale du Groupe, à être ISO 26000 en 2011 » (DRH).*

La RSE s'est progressivement structurée à partir de 2015, lors du déploiement du nouveau projet d'entreprise (*« Je pense que c'est un thème, ils veulent le rendre important, maintenant est-ce qu'il y a assez d'acteurs, assez de budget, assez de volonté derrière, je ne sais pas. Mais oui, je pense que dans le projet En route vers 2020, ça ressort : l'innovation, la créativité, le bien-être, tout cela » CR_8, juin 2018*). L'entreprise a créé un poste entièrement dédié à la RSE (le Responsable RSE sous la direction du Directeur des Ressources Humaines) et façonné la stratégie RSE selon trois thèmes¹⁸ :

- Devenir un financeur plus responsable,
- Devenir un employeur plus responsable,
- Devenir un acteur plus responsable.

¹⁷ Source : site Internet de Crédit

¹⁸ Source : Rapport RSE 2017

Deux représentations de la RSE s'affrontent dans l'entreprise avec d'une part une RSE qualifiée de « *puissante* », qui se « *nourrit* » du projet stratégique de l'entreprise et qui s'inscrit dans progressivement comme un élément intégré de l'entreprise. Selon la typologie de Martinet et Payaud (2008, 2013), nous avons qualifié cette vision de la RSE d'*intégrée* (cf. tableau 11) ; Et d'autre part, une RSE *périphérique* qui ne s'occuperait que de ce qui est extérieur au travail réel des individus et des équipes, réduite à « *du jeu et des sports* ». Le fait que le management et la RSE soient « *un peu deux mondes différents finalement* » contredirait par là même les objectifs que s'assigne la RSE en tant que telle. Plusieurs collaborateurs interrogés évaluent la RSE et la QVT chez Crédit positivement mais lui attribuent un certain degré de superficialité comparé aux réels sujets et problèmes de management dans l'entreprise.

« Oui tout à fait c'est assez contradictoire. Parce qu'effectivement on voit qu'il y a des actions etc.... une préoccupation... Et puis en face dans les faits, dans le quotidien, dans le vécu, eh bien ce n'est pas aussi simple que ça. Et moi de toute façon, pour ma part, et je ne suis pas seule à le penser, ce n'est pas en créant des salles de pause, en mettant des vélos à disposition, en offrant le café à tous les collaborateurs cinq fois dans l'année qu'on leur permet d'être heureux au travail » (CR_6, juillet 2018).

La RSE serait comme un (bel) arbre qui cache une forêt naissante de problèmes liés à une croissance intensive de l'entreprise « *où l'on fait rentrer [les priorités] dans les plans de charge au chausse pied* » (CR_6). « *Voilà : le bonheur, le bien-être au travail, ils se pratiquent déjà au quotidien dans le Management, dans la définition d'un plan de charge, dans l'écoute etc.... Et ça, ça vient après, c'est la cerise sur le gâteau* » (CR_6).

Tableau 11 : Caractérisation de la RSE chez Crédit

| Une RSE intégrée... versus (Martinet et Payaud, 2008, 2013) | ...Une RSE périphérique (Martinet et Payaud, 2008, 2013) |
|---|--|
| <i>« Un RSE plutôt puissant mais qui est devenu d'autant plus puissant qu'il s'est nourri de En route vers 2020. Le RSE, il existait avant En route vers 2020. Mais c'était un truc vachement administratif, il y avait une ou deux personnes qui complétaient un doc, voilà, un peu tout seuls dans leur coin. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas parce que justement, on sait que, une des attentes des clients, c'est aussi d'avoir des entreprises plus responsables, plus intégrées dans l'évolution de la Société, éco responsables, et que le RSE traduit ça. Tout ça se lie » (DIR_1).</i> | <i>« C'est du jeu et des sports. C'est ça, du jeu et des sports, ça les occupera. Bein oui effectivement, c'est plus ce qui se passe hors du temps de travail finalement. Entre guillemets. Même si la boîte à lire on peut prendre un livre pendant qu'on est en service entre guillemets. Mais le vélo électrique, le sport, c'est que, c'est beaucoup extérieur en fait. Et à l'intérieur même, comment interagir au sein d'une équipe, d'un manager, fin je pense qu'il y a un travail qui est fait, mais plus RH et pas RSE en fait. Je pense que c'est un peu deux mondes différents finalement.</i> |

« Je trouve que c'est une vraie démarche. Je trouve qu'au fil du temps, elle s'est vraiment inscrite chez Crédit. Ouais, des fois des petits gestes simples. Je pense notamment à tout ce qui est fait dans le cadre des associations, du handicap vachement, la relation avec l'ensemble des parties prenantes, je pense qu'au fil du temps il y a une vraie démarche, une prise de conscience » (CR_9).

[...] Et la RSE c'est aussi dans le travail. C'est pas seulement à l'extérieur » (CR_10).

Quelles que soient les représentations que prend la RSE en interne, périphérique ou intégrée, (Martinet et Payaud, 2008, 2013), les pratiques RSE de Crédit sont largement reconnues en externe. Ainsi, cinq prix et trophées ont été remportés au sein du Groupe mais également dans des réseaux RSE externes (Réseau Alliances et Région) depuis 2011 :

2011 : Evaluation ISO 26000

2014 : Prix de l'efficacité environnementale SG

2015 : trophée de l'entreprise responsable du Réseau Alliances

2016 : Prix de l'efficacité environnementale SG

2017 : Prix de l'efficacité environnementale SG

2017 : Trophée de la Mobilité Région

Durant la période de notre recherche, 2016-2019, le responsable RSE a eu pour mission de déployer deux projets de taille dans l'entreprise : le Plan de Déplacements d'Entreprise (PDE) et le télétravail. En 2017, plusieurs présentations ont été faites au COMEX et aux Instances Représentatives du Personnel (IRP) sur ces deux sujets.

1.1.5. Eclatement des différentes perceptions du dispositif de mobilité durable

Le dispositif de mobilité durable de Crédit prend la forme d'un Plan de déplacements d'entreprise (PDE), dont la conception a été réfléchi dès 2016 sous le coup de la contrainte légale qui prévalait dans les Hauts de France. Sa conceptualisation et son déploiement dans l'entreprise sont confiés au responsable RSE, sous l'autorité hiérarchique du DRH (lui-même membre du Comité Exécutif). Selon une source interne¹⁹, la mobilité est véritablement devenue un sujet dans l'entreprise lorsqu'une série de facteurs s'est conjuguée :

¹⁹ Présentation power point du PDE

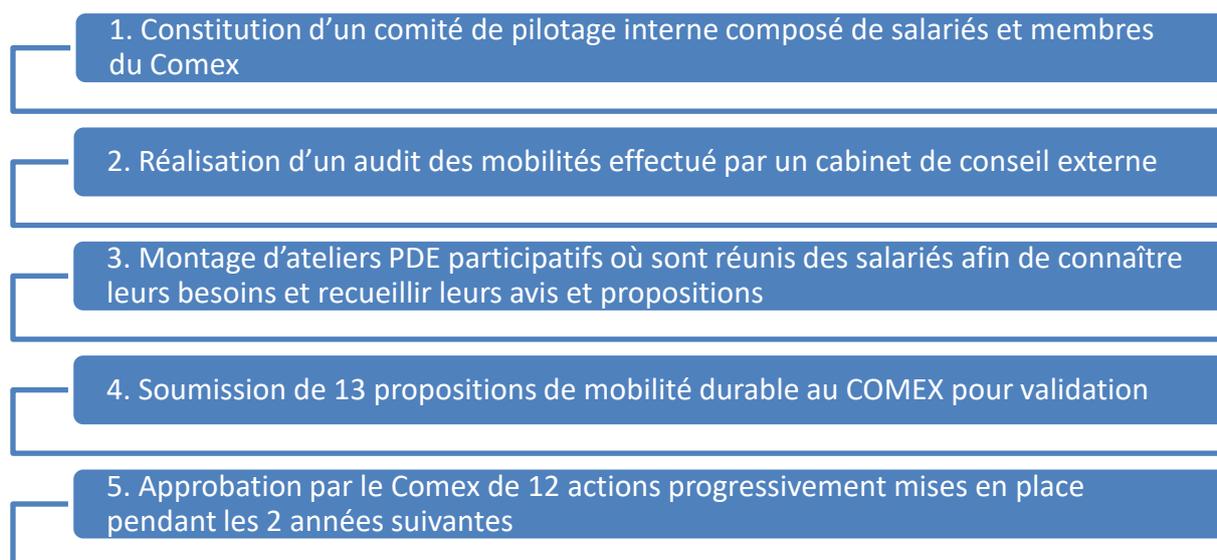
- La certification ISO 26000 et les actions déjà initiées en matière de mobilité (vélos et voitures électriques) ;
- Le contexte de stationnement très compliqué (parking d'entreprise trop restreint pour le nombre de salariés motorisés)
- Le rapport « *Visions 2040, ou l'avenir du Nord-Pas de Calais* » pour un territoire plus durable
- Et bien entendu, l'obligation légale (Art. 51 de la Loi de 2015 relative à la transition énergétique et la croissance verte) obligeant les entreprises de plus de 100 salariés sur un même site à déployer un PDE.

Les mesures du PDE

Afin de savoir quelles sont les mesures de mobilité adéquates à faire figurer dans le PDE de Crédit, le responsable RSE a mis en place une démarche en plusieurs étapes. Son objectif a été de travailler de manière collaborative par le biais d'ateliers participatifs pour récolter les initiatives des salariés, de trier et structurer les idées apparues puis de les soumettre pour validation à la Direction Générale (cf. Figure 10). Si la Direction Générale de l'entreprise (constituée du Directeur Général – DG – et du Directeur Général Délégué – DGD) n'a pas été moteur en ne suivant le pilotage du dispositif que de loin et en ne donnant aucune consigne *top-down*, elle a en revanche validé quasiment l'intégralité des propositions qui lui ont été soumises par le Responsable RSE.

Les principales mesures sont la mise à disposition de vélos à assistance électrique, l'achat de véhicules électriques pour les déplacements quotidiens des salariés (professionnels et personnels lors de la pause méridienne), le déploiement d'une plateforme dédiée au covoiturage dans l'entreprise, des places de parking réservées aux « *salariés propres* », la création d'événements pour encourager les comportements vertueux (notamment lors de la semaine de la mobilité durable qui a lieu en septembre de chaque année), des communications incitant les salariés à utiliser les transports en commun, et l'achat de trottinettes à usage personnel entre le domicile et le lieu de travail. Au total, une dizaine de mesures ont été mises en place durant la période 2017-2018.

Figure 10 : Démarche processuelle de déploiement du PDE chez Crédit



Les origines perçues du dispositif de mobilité durable

« Je pense que c'est aussi pour évoluer avec son époque, enfin je pense. Ca doit être une volonté d'en haut, enfin j'imagine ça vient d'en haut. Ca vient aussi de la maison mère, je pense, qui doit aider. Bon, c'est un phénomène d'ensemble, c'est vrai qu'on ne peut pas continuer éternellement... » (DIR_3, septembre 2018).

Quel a été l'élément déclencheur de l'introduction du PDE dans l'entreprise ? Les personnes interrogées chez Crédit ont indiqué quatre causes pointant l'origine du dispositif dans l'entreprise et justifiant son déploiement : la pression réglementaire, le projet d'entreprise, l'imitation de pratiques initiées par la maison mère, et les problèmes de parking. Un cinquième élément, la croissance de l'entreprise, est cité pour justifier d'un déploiement conséquent du PDE dans l'entreprise.

(1) La pression règlementaire.

L'obligation légale de déployer un PDE permettant de formaliser les pratiques déjà en place (prêts de voitures et vélos électriques) et d'en développer de nouvelles est vue comme quelque chose à laquelle il faut se soumettre et que l'on ne discute pas. De l'aveu d'une majorité de répondants, cette contrainte réglementaire a exercé une pression conséquente pour agir sur le sujet de la mobilité durable chez Crédit. Sans cette injonction légale, il n'y aurait sûrement pas eu d'actions et encore moins l'établissement d'un dispositif global en faveur des mobilités alternatives pour les salariés de l'entreprise. L'entreprise, à travers la philosophie de

son PDG, a certes une tradition qualifiée de « *sociale* » mais plutôt en faveur d'un ancrage local de soutien aux associations agissant dans le secteur social. La mobilité durable n'avait pour ainsi dire jamais figuré dans l'agenda de responsabilité sociale de l'entreprise. Ce sujet est apparu à la faveur d'une volonté de mise en conformité de la part du Responsable RSE suite aux nouvelles réglementations entrées en vigueur dans la région Hauts de France (Plan de protection de l'atmosphère, cf. supra).

« Ca a quand même été, il faut le reconnaître, l'obligation légale de faire un PDE. [...] Mais c'est vrai que ça été le déclencheur quand même. L'obligation légale, on ne va pas se mentir, on ne serait pas allé aussi loin, aussi vite, avec du budget, s'il n'y avait pas eu cette obligation légale. [...] Et alors nous, on est discipliné, parce qu'on est une entreprise soumise à beaucoup de règles, voilà, et moi il suffit que j'aie vu la Direction en disant, bein, c'est obligatoire, avec un article de loi, et ils ne vont pas chercher à comprendre plus que ça, ils vont dire ok, bon on y va » (RRSE, mai 2018).

« Je pense qu'il y a eu l'obligation de faire un PDE dans l'entreprise. Les entreprises ne sont pas toujours en avance là-dessus, dès que c'est obligatoire on le fait. Y'a tellement d'autres choses... Donc, quand c'est obligatoire on le fait, si ce n'est pas obligatoire on le fait pas » (CR_11, mai 2018).

« Je pense qu'on est dans une entreprise qui cherche à faire du bénéfice et pour qui c'est pas forcément une priorité. Donc je pense qu'ils le font parce qu'il faut mettre en place des choses. Je pense qu'ils sont aussi contents de le faire mais je me demande : s'il ne fallait pas le faire, est ce qu'ils le feraient ? » (CR_19, juin 2018).

Concernant cette contrainte réglementaire, un seul salarié interrogé sur l'ensemble du panel exprime clairement lors de l'entretien le fait que l'entreprise ne devrait pas gérer ce genre de problématique. Selon ce salarié, « *l'Etat se décharge sur les entreprises et leur met une initiative supplémentaire* ». Il pense que « *ce n'est pas la mission première d'une entreprise de regarder et gérer* » ces sujets (CR_9, juin 2018).

(2) Le projet d'entreprise « *En route vers 2020* ».

Le projet « *En route vers 2020* » serait né d'une vision : la Société toute entière, et le secteur bancaire en particulier, va subir des mutations majeures que l'entreprise doit anticiper. Les changements mobilitaires faisant partie de ces mutations envisagées, l'idée de raccrocher le PDE, injonction légale, au projet global est avancée.

Vous avez sûrement entendu parler plein de fois de En route vers 2020. En route vers 2020 il est né de l'anticipation d'un changement de modèle dans la Société. Plus de sensibilité à l'écologie, de partage, l'abandon surtout de la bagnole, de l'instinct de propriété, donc l'anticipation du développement du covoiturage, partage de la location, qui se traduisent aujourd'hui à amener à lancer le programme 2020, qui lui-même a beaucoup influé sur

l'évolution de la société sur tous les aspects que je vous ai cités, en imposant le collaboratif, en imposant le transversal, en imposant une vision globale » (DIR_1, juillet 2018).

Cette « anticipation d'un changement de modèle » couplée à « l'abandon – inéluctable ? – de la bagnole » est-elle une belle histoire racontée par le management pour soutenir une parabole d'entreprise ou un télescopage temporel fortuit de deux éléments (projet stratégique / obligation légale du PDE) a-t-il tout simplement eu lieu ? Nous pouvons nous interroger en ce sens. Il n'en ressort pas moins que la RSE a pris son envol à partir de l'introduction de la nouvelle vision stratégique de l'entreprise en 2015 (cf. point 1.4).

(3) L'imitation des pratiques initiées par la maison mère.

Le mimétisme organisationnel est également évoqué comme origine probable de la mise en place du dispositif de soutien à la mobilité durable. Cette perception est la conséquence d'une longue tradition d'application de directives émanant du Groupe. Par ailleurs, certains membres de la Direction (comme le Directeur Général Délégué par exemple) ont passé quelques années au siège puis sont revenus chez Crédit, important des pratiques et méthodes éprouvées au siège du Groupe. Enfin, le télétravail ayant été développé par la maison mère avec un succès médiatique certain, puis vanté aux filiales, cela a pu avoir comme conséquence un amalgame dans l'esprit des salariés.

« Ah bein, c'est parce que ça se fait à la maison mère. De toute façon, il ne faut pas se leurrer hein, on regarde beaucoup ce qui se fait à la maison mère. Et puis vous savez, c'est toujours pareil, il suffit d'une communication de la société mère vers le DG en disant ah bien tiens, nous on commence à s'intéresser à ça, y'a des trucs qui émergent, on va lancer un RSE, d'ailleurs chez vous, il faudra réfléchir un jour peut être à nommer un responsable RSE, hop ! Je suis sûre que ça vient comme ça. Et tout à coup, ah mince voilà encore ce truc là qui tombe. Et comme ça vient de la maison mère, il faut le mettre en place. Parce qu'à un moment donné, fatalement, ça va devenir une obligation. Alors du coup (claquement de doigt), on fait semblant d'avoir eu la bonne idée, tiens on va s'intéresser à une politique de mobilité durable. Mais en fait, on n'est pas naïf. On sait très bien que la maison mère... » (CR_10, mai 2018).

« Je pense qu'à la base ça venait aussi du Groupe hein, des grandes lignes qui étaient prises par notre maison mère [...] C'était aussi je pense une volonté de la maison mère avec l'octroi de récompenses dans des challenges [RSE] » (CR_18, juin 2018).

« Donc après y'a la maison mère qui doit aider aussi peut-être, le fait d'être dans un gros groupe ça aide aussi, et qui est lui-même sensibilisé je pense à la chose, du coup ça aide. Donc peut-être que ça vient d'en haut, enfin quand je dis en haut, le Groupe, qui ensuite duplique sur ses filiales et les filiales embrayent aussi dessus quoi. Je pense que c'est aussi une volonté du groupe. Dans le Groupe, ils ont l'air quand même très sensibilisés aussi à la chose » (DIR_3, septembre 2018).

Ce mimétisme supposé est cependant erroné car à la date de nos entretiens (été 2018), aucun dispositif de soutien à la mobilité durable (PDE ou plan de mobilité) n'avait été mis en place par la maison mère. Cela nous a été confirmé lors d'un entretien effectué au siège en région parisienne avec un Chef de Projet RH du Groupe au sujet de la politique Télétravail et Mobilité du Groupe²⁰.

(4) Les problèmes de parking.

En sous texte, une autre raison est fréquemment avancée en soutien du PDE, une raison « *pratico-pratique* » (DG) de saturation du parking de l'entreprise qui compte 350 places pour un total de 600 salariés au siège. Les emplacements proposés par l'entreprise pour se garer étant insuffisants pour contenir la totalité des véhicules des salariés, des problèmes récurrents sont recensés, tant en terme d'incivilités (voiture bloquant l'accès de sortie à une autre, voiture garée sur le parterre de fleurs) que de stress éprouvé (salarié devant se garer à l'extérieur de l'entreprise, parfois loin, avec un risque de retard au travail). Ce problème a été l'objet de nombreux et longs échanges lors des entretiens, cristallisant les mécontentements des salariés et revêtant une importance certaine aux yeux des personnes interrogées. Cette pénurie de places ayant engendré des tensions entre collaborateurs (pouvant aller jusqu'à la sanction RH), il faut régler le problème, le PDE tombe alors à point nommé.

« De toute façon, là où on est, on a pas assez de places de parking. Donc il y en a pour la moitié des salariés donc on n'a pas le choix. Faut que les gens viennent autrement qu'en voiture. Donc c'est [le PDE] pratico-pratique, il faut le pousser, faut pousser au covoiturage, aux transports en commun, faut pousser aux deux-roues. [...]. C'est une nécessité, ça procède pas d'une volonté féroce de participer au sauvetage de la planète » (DG, juin 2018).

« C'est vrai que par exemple le midi plus personne ne sortait, parce que lorsqu'on sortait avec la voiture, c'est vrai qu'à midi, midi cinq, y'avait plus de places » (CR_3, juin 2018).

Des collaborateurs interrogés ont par ailleurs lié le développement du covoiturage chez Crédit au fait d'être assuré de bénéficier d'une place sur le parking : « *Il y a des gens qui prennent l'initiative d'en contacter d'autres pour covoiturer, parce que parfois c'est la galère pour se garer et les gens en ont marre. Donc ils se disent « si je covoiture, j'aurais plus de problèmes pour me garer, parce qu'il y a des places réservées » (CR_10, mai 2018).*

(5) La croissance de l'entreprise.

²⁰ Entretien mené en janvier 2018.

La croissance rapide de l'activité de l'entreprise, sa bonne santé financière, sont perçues comme des moteurs de développement de la RSE et plus particulièrement de mesures telles que celles prises dans le PDE. Cet argument sous-entendrait néanmoins une certaine fragilité de ce type de dispositif, dépendant d'une croissance continue de l'entreprise.

« On a l'avantage peut-être aussi d'être dans une entreprise qui marche bien, parce que ce n'est pas le cas pour tout le monde et le fait de faire de telles opérations c'est...on peut le faire quand ça marche bien. Après si tout le monde est stressé par la peur du résultat et donc forcément pas en mesure d'avoir des idées telles que celles-ci. Ce n'est pas toujours évident quoi. Et puis après y'a quand même des budgets derrière faut pas se le cacher quoi » (CR_13, juillet 2018).

Pas de sponsoring hiérarchique pour le PDE

Information de taille recueillie au cours des entretiens : le PDE n'a pas de sponsor identifié au Comex en dehors du Directeur RH dont dépend le Responsable RSE. En revanche, les projets RH concernant le télétravail et le travail collaboratif sont suivis de près par le Directeur Général Délégué qui y voit pour l'un « *une vraie demande des salariés* » (télétravail) et pour l'autre « *une brique d'entreprise*²¹ » (travail collaboratif). Par ailleurs, ce dernier projet est sponsorisé officiellement par le Directeur du Recouvrement ce qui lui confère une transversalité et une légitimité en dehors du département RH. Bien que le PDE ait eu l'aval du Comex et que le Directeur Général soit plutôt favorable à ce genre d'initiatives pour les raisons précédemment évoquées (attractivité et modernité de l'entreprise en premiers chefs), nous voyons dans le fait qu'il n'ait pas de sponsor fléché au Comex (hors DRH) un marqueur de son ancrage fragile dans l'entreprise. Ce manque de relais et d'appui véritable au Comex ne donne pas au PDE un caractère stratégique dans l'entreprise.

Evaluation individuelle du PDE

Il est important de préciser que deux types de questions ont été posés aux collaborateurs concernant leurs perceptions du dispositif de mobilité durable : premièrement, l'image qu'ils avaient du dispositif déployé, et deuxièmement l'importance que revêt selon eux le dispositif dans l'entreprise. Dans cette sous-partie, nous livrerons les jugements individuels recueillis lors de nos entretiens et l'évaluation collective agrégée.

²¹ Entretien Directeur Général Délégué, juillet 2018

Dans leur grande majorité, les personnes interrogées ont une bonne image du PDE (cf. schéma ci-dessous), nonobstant la faible importance perçue du sujet. Plusieurs salariés ont également opéré des comparaisons avec ce qui se passe à l'extérieur de leur entreprise en parlant du dispositif à leurs *amis*. Ce regard externe leur permet de mesurer les efforts entrepris dans l'entreprise et les conforte dans une analyse positive des mesures mises en place.

Figure 11 : Evaluation individuelle du PDE par les collaborateurs de Crédit



En effectuant une agrégation des jugements individuels recueillis, nous pourrions qualifier l'évaluation globale du dispositif de favorable. Cette approbation quasi générale traduit le caractère consensuel du sujet dans l'entreprise, à l'instar d'autres sujets RSE (Bereni, 2011 ; Coron, Pigeyre, 2018 – cf. première partie, chapitre 1.1.). Pour autant, une collaboratrice formule un avis nuancé sur cette évaluation positive en déclarant que ces outils sont certes appréciés mais que les collaborateurs préféreraient sûrement que la qualité de vie

au travail (QVT) se déploie en priorité dans les équipes. Les recherches de Bardelli et Allouche (2012) indiquent que la RSE ne doit pas faire abstraction d'une étude en profondeur sur le bien-être et la santé des salariés au travail. De ce fait, comme l'énonce Jacquelin (2012), « *La RSE peut être vue comme une action de communication envers les « parties prenantes » mais est traitée de façon tellement positive qu'elle pourrait faire abstraction de la réalité d'une souffrance* ». La salariée interrogée précise ainsi que la QVT devrait paraître en premier lieu dans les activités même du travail, plutôt qu'en *périphérie*.

« Les gens sont contents je pense. Maintenant là où ça coince un peu plus c'est que c'est présenté comme de la qualité vie de travail donc de la QVT et que les gens préféreraient parfois que la QVT commence tout de suite en amont au sein même de leur service plutôt qu'en périphérie, donc ça c'est plutôt un point de vue. Alors ce n'est pas dans tous les services mais effectivement y'a des services où ça ressort comme ça, on préférerait que ce soit plutôt au quotidien dans le sens bienveillance et tout ça » (CR_18, juin 2018).

Importance du PDE dans l'entreprise

Les collaborateurs ont pu également exprimer l'évaluation qu'ils faisaient de l'importance du PDE dans l'entreprise, c'est-à-dire comment le sujet de la mobilité durable et du PDE en lui-même s'intégrait dans la marche de l'entreprise. Nous avons détaillé ces perceptions en deux sous-populations : le regard de la Direction Générale (composée du Directeur Général et du Directeur Général Délégué) et celui des salariés.

> Coté pile : la Direction Générale

« Ce n'est pas un sujet de préoccupation. On aurait mauvaise conscience de ne rien faire, mais c'est pas un sujet très important ». DGD

« Ce n'est pas ma préoccupation première, c'est secondaire mais, ça dépend à quel niveau de secondaire on est... ». DG

Les positions du Directeur Général et du Directeur Général Délégué sur le fait que la mobilité durable n'est pas « *un sujet de préoccupation* » sont alignées. Pour autant, leur propre sensibilité envers ce type d'action et la façon de l'exprimer n'est pas la même.

Le Directeur Général a une interprétation de ce type d'outils que l'on pourrait qualifier de *composite*. Il n'y est pas fondamentalement opposé, au contraire, il soutient les initiatives de collaborateurs en la matière, ne serait-ce pour ne pas être en retard d'une nouvelle tendance

et rester attractif aux yeux des collaborateurs en interne et en externes (futurs recrues). La crainte de ne pas paraître moderne couplée à sa sensibilité personnelle reconnue sur certains sujets sociétaux (soutien aux associations locales et pratique sportive personnelle) lui font accepter les solutions de mobilité alternative proposées par le Responsable RSE. Pour lui, il s'agit d'attirer les talents et de montrer que l'entreprise est en prise avec le réel social et sociétal. La RSE au sens large et le PDE en particulier sont alors vus comme des éléments d'attractivité à valoriser. Pour autant, il juge ces dispositifs *secondaires*. Par ailleurs, il insiste sur le fait que ces initiatives ont un coût qui n'est pas encore rentabilisé, notamment lors d'appels d'offre clients. Selon lui, les clients sur leur marché ne choisissent *jamais* les entreprises en fonction d'un critère de performance RSE.

Le Directeur Général Délégué utilise quant à lui un langage assez léger (voire condescendant ?) pour parler du PDE. Il qualifie l'outil de « *sympa* », de « *gadget* », pour la « *com* » de l'entreprise, ensemble de termes qu'il utilise à plusieurs reprises au cours de l'entretien. Il admet même ne pas suivre le développement de la thématique dans l'entreprise alors qu'il y a « *plein de sujets sur lesquels – il va – fouiner* », et qu'il gère les prérogatives RH dans son portefeuille de responsabilités. Comme nous le verrons, il fait clairement la distinction entre le PDE (« *gadget* ») et le télétravail (« *vraie demande des collaborateurs* »). Pour le DGD, le manque d'indicateurs clefs de suivi (KPI : *Key Performance Indicators*) du PDE et de planification « *scientifique* » de la mobilité serait un signe de sa faiblesse en interne, dévoilant ainsi une organisation centrée sur la planification de projets.

Tableau 12 : Evaluation du PDE par les membres de la Direction Générale Crédit

| Directeur Général Délégué | Directeur Général |
|---|---|
| « <i>Ce n'est pas un sujet de préoccupation. Je ne veux pas vous décevoir mais... Par contre à l'inverse si quelqu'un a une idée, eh bien on la soutient bien volontiers. On dit "c'est génial" comme le coup des trottinettes c'était un coup d'épée dans l'eau. C'est sympa, on a distribué des trottinettes, il y a des gens qui viennent effectivement en trottinette, ce n'est pas ça mais ça aussi c'est un peu de la Com, pour moi c'est de la Com, plus qu'autres choses</i> ». | « <i>Ce n'est pas ma préoccupation première, c'est secondaire mais, ça dépend à quel niveau de secondaire on est... La moindre initiative qui concerne ça, je la prends. Si on me propose quelque chose d'intelligent, pas trop cher, je vois passer quelque chose, je saute dessus, ça c'est certain. Ne serait-ce pour ne pas être en retard</i> ». |
| « <i>Et ça reste dans le sympa plutôt que c'est important. Ce n'est pas important. Et dans le fond, est-ce que c'est extraordinaire ? Moi je pense que c'est plus gadget. Les gens ne viendraient pas rien que pour ça. Je ne sais pas comment exprimer ça, mais ça fait un peu gadget. Y'a quelques personnes qui l'utilisent [...]</i> » | « <i>Comme il faut attirer les talents, et aujourd'hui les jeunes on ne peut pas se contenter de leur offrir un salaire et un métier, quoi, donc euhh, il faut leur donner l'impression que ce n'est pas une boîte à papa, à l'ancienne, qu'il y a des éléments qui sont en phase avec leurs propres préoccupations, disons plus,</i> » |

| | |
|---|---|
| <p><i>C'est sûr qu'avoir une offre comme cela - même si pour moi ça reste gadget - ça fait un peu briller les yeux, et l'on a plaisir à en parler. C'est juste ça »</i></p> | <p><i>idéologiques » [...] C'est un des éléments d'attractivité. Le bien être dans l'entreprise, voilà, ça fait partie du bien vivre dans l'entreprise. Pour l'entreprise ».</i></p> |
| <p><i>« Après combien de personnes dans l'entreprise bénéficient de ce plan de déplacement, je n'en sais rien. Combien d'argent on met là-dedans, je n'en sais rien du tout. Je n'ai pas fait la démarche non plus, c'est un signe. Il y'a plein de sujets sur lesquels je vais fouiner, et là, ce n'en est pas un... ».</i></p> | <p><i>« Attractivité, ne pas être décroché, un petit peu quand même participer à la RSE, c'est-à-dire essayer de limiter son impact. Mais le moteur c'est comment être compétitif, à tout point de vue. Dans tous les domaines. La compétition, on ne peut pas dire, ce n'est pas de la rigolade hein ».</i></p> |
| <p><i>« Ça participe de l'image moderne : on arrive en vélo et y'a l'entreprise qui offre une prise électrique... bon c'est sympa quoi ! Tout ça, ça vivote grâce à XX et à XX qui donnent de leur temps pour faire du RSE [...] Et j'ai fait beaucoup de covoiturage à titre personnel, parce que je trouve que c'est bien. Mais c'est vrai qu'au niveau de l'entreprise pour moi ce n'est pas, ce n'est pas le sujet de l'entreprise ».</i></p> | <p><i>« On est plutôt « si vous avez une initiative on suit ». Mais pour les associations aussi, pour le... S'il y a des associations qu'il faut aider, autour de chez nous là, pas besoin d'aller au Burkina Faso ou je ne sais pas quoi, voilà, c'est l'impact de, finalement l'entreprise dans son environnement local, je trouve ça normal. Il faut faire quelque chose, on peut ne pas rester comme ça, indifférents de ce qui se passe autour. Donc si les gens ont des initiatives, je les encourage » (DG, entretien juin 2018).</i></p> |
| <p><i>« Ca pourrait avoir une plus grande ampleur. Avec des ambitions, des KPI. Dire : on aimerait être à fin 2019 à ce niveau-là, je ne sais pas, d'autopartage, d'utilisation des transports en commun, ou je ne sais pas quoi... Mais à ma connaissance, il n'y a rien du tout [...] Il n'y a pas de démarche de dire : eh bien plutôt voilà, on regarde des populations. On leur dit ils sont à tel endroit dans telle ville, et ce serait intelligent que pour eux ce serait plutôt la trottinette, pour eux c'est le tramway, pour eux c'est le métro. Et à ma connaissance il n'y a pas eu ce travail un peu scientifique sur la mobilité ».</i></p> | <p><i>« C'est un coût supplémentaire, il y a aucun retour de ça, direct. Dans tout argent à investir, on cherche un retour plus ou moins direct, mais là, y'en a aucun ! Le seul retour, si, c'est celui d'être plus attractif pour vos propres collaborateurs et pour les gens qu'on va attirer chez nous. Sinon, ça fait pas faire un chiffre d'affaires en plus quoi, directement. Je sais bien qu'on nous explique que ça rendra les entreprises plus compétitives, qu'il y a des clients qui nous choisiront parce que, on a un truc RSE, enfin pour l'instant zéro hein. Y'a qu'une fois dans un appel d'offres, on m'a demandé quelle était notre politique et que ça comptait, et on n'a pas gagné ! Pourtant on en avait mis une tartine, on avait mis notre rapport RSE et tout ça, c'était vachement bien quoi [...] Ils ont une obligation de le mettre pour certains grands groupes, mais c'est jamais un élément de choix, mais jamais, jamais, jamais ! Pas la moitié du dixième de machin quoi ».</i></p> |

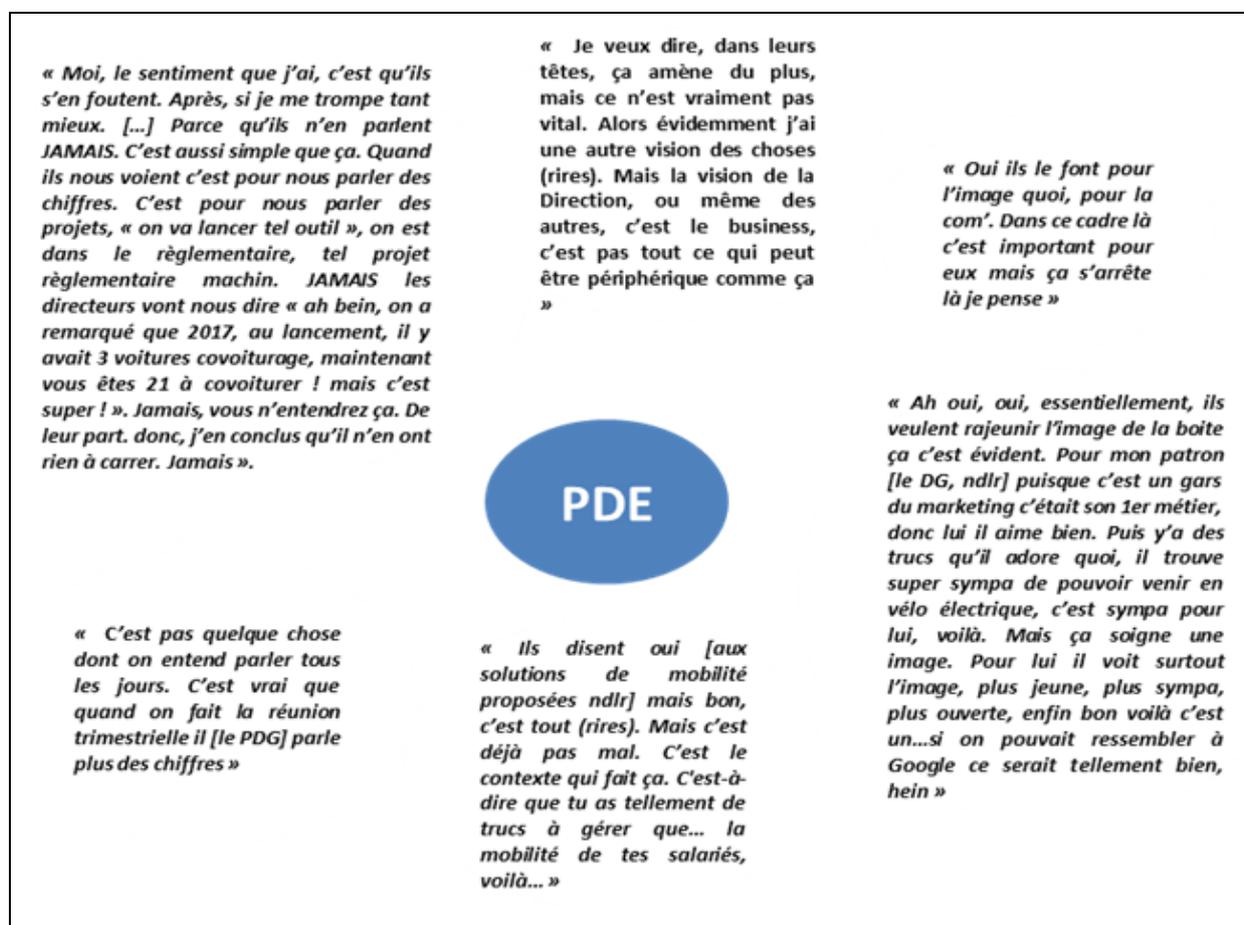
> Coté face : les salariés

« Je pense qu'ils [les membres de la Direction, ndlr] essayent de soigner leur image c'est tout, c'est pour montrer qu'ils sont in et que bon machin, c'est du jeunisme... » (CR_1, mai 2018).

« Oui ils le font pour l'image quoi, pour la com'. Dans ce cadre-là c'est important pour eux mais ça s'arrête là je pense » (CR_14, juillet 2018).

Les salariés ont la perception d'un dispositif soutenu par la direction (pour preuve le déploiement effectif du dispositif) « *qui amène du plus* », mais jugé peu important par la Direction, un élément « *périphérique* ». La volonté affichée par le Directeur Général de rester attractif dans un monde en mutation est parfaitement comprise par les collaborateurs interrogés. Le dispositif de mobilité durable est alors perçu comme un moyen pour la Direction de « *rajeunir l'image* » de l'entreprise, « *pour la com* ». Le fait « *qu'ils n'en parlent jamais* » tend à indiquer aux collaborateurs que le sujet n'est pas considéré comme important pour l'entreprise. Nous proposons à la lecture un schéma synthétique de certaines perceptions de salariés au sujet de l'importance du dispositif dans l'entreprise, c'est-à-dire aux yeux de la Direction (Figure 12).

Figure 12 : Perceptions des collaborateurs de Crédit sur l'importance du PDE



Les éléments de communication autour du PDE en disent également long sur la manière dont est perçu le plan en interne. Il est à noter que la communication émane exclusivement du responsable RSE, la Direction Générale ne s'exprimant jamais sur le sujet (de l'aveu même du DG). Cet état de fait peut expliquer le sentiment formulé par certains que la mobilité durable

revêt une faible importance en haut de la hiérarchie. Les différents canaux utilisés pour communiquer autour du plan sont le mail, l'intranet, et les *work-cafés* RH organisés entre midi et deux. Ces moyens sont jugés efficaces : « *en terme de communication c'est plutôt bien. Plutôt bien géré* ». Néanmoins certains collaborateurs déplorent le fait qu'il n'y ait pas eu de communication d'ensemble autour du plan : « *Sur le plan de mobilité, il y a eu quelques infos qui sont passées. Il y a eu 2-3 interviews sur ce plan de mobilité mais ce n'est pas un lancement en grande pompe, hein. [...] Il n'y avait pas une grande communication sur l'ensemble du projet avec les tenants et les aboutissants* » (CR_9, juin 2018).

Malgré l'importance perçue très relative du plan, les collaborateurs estiment qu'il est pourtant soutenu par la Direction. Ils partagent le sentiment que les membres de la Direction ont appuyé le déploiement du PDE à ses débuts, qu'ils ont accepté les mesures qui leur ont été présentées, et que sans leur validation et leur soutien implicite, rien n'aurait pu se faire.

« Au départ c'est venu d'en haut parce qu'il a fallu créer ces postes-là donc déjà s'il y avait pas eu ces postes-là évidemment, alors après je pense qu'il faut les deux, il faut des responsables RSE qui soient motivés mais aussi une Direction qui le soit aussi, si la Direction n'en a rien à faire, manifestement c'est pas le cas parce-que si ils s'en fichaient je pense pas qu'on en ferait autant quoi [...] Moi vu de ma lanterne, vu d'ici je sais pas, mais je peux vous dire simplement que si le Directeur Général, parce-que c'est quand même lui qui tient la boutique depuis longtemps, était pas sensibilisé y'aurait pas tout ça quoi [...] A mon avis, indéniablement, parce-que sinon y'aurait pas tout ça, ça m'étonnerait que...c'est pas le genre à se forcer, s'il a fait ça c'est que depuis le début il est motivé parce-que ...après évidemment c'est le rôle du responsable RSE de jouer son rôle de pushing mais quand on voit tout ce qu'il y a eu de fait dans la boutique depuis ces dernières années, il est quand même moteur parce-que faut mettre les moyens quand même, et pour mettre les moyens il faut une volonté quoi... » (DIR_3, septembre 2019).

« Je pense que c'est quand même quelque chose, euhm... je ne vais pas dire qui les préoccupe car c'est un bien grand mot, non, mais ils sont quand même réceptifs au sujet quoi. Bein, je ne sais pas, mais je trouve que notre DG était vachement précurseur en mettant des voitures à disposition, aussi bien à usage personnel que professionnel » (CR_9, juin 2018).

Lorsque le PDE a été mis en place chez Crédit, les collaborateurs interrogés dans deux agences de l'entreprise expriment tous un même sentiment de différenciation entre les pratiques du siège et celles du réseau. Pour eux, le dispositif de mobilité durable mis en place ne les concerne pas vraiment, « *ce sont les gens du siège* ». D'ailleurs, ils n'ont pas été associés aux ateliers et réunions de choix des mesures et ne savent pas si les solutions déployées au siège fonctionnent toujours.

« Pas du tout [consultés, ndlr]. Nous on regarde cela d'un œil amusé. Ce sont les gens du Siège ! [...] Je ne sais plus si actuellement... Il y avait des véhicules électriques à disposition, qu'on pouvait réserver et tout. Certains le font. Ou le faisaient. Je ne sais pas s'ils sont encore à disposition » (DIR_1, juin 2018).

« Aujourd'hui y'a beaucoup de sujets sur le télétravail qui sont montés, y'a beaucoup de sujets sur le BeeLab aussi qui sont montés donc du coup j'avoue que pour les gens du siège peut-être ils arrivent à suivre, pour les gens ailleurs c'est un petit peu ... c'est les trucs des gens du siège quoi d'accord ? [...] Vous recevez une com du siège qui dit « bon super aujourd'hui on va vous montrer les nouveaux vélos électriques »...ha ouais...là y'a eu la présentation d'un bateau, ils vont mettre un bateau à disposition, c'est purement un sujet vovez qui va exaspérer » (CR_1, mai 2018).

En conclusion, le PDE est un élément du dispositif de mobilité durable qui participe de la bonne image interne et externe de l'entreprise. Il a cependant un impact limité, ne touchant ni aux activités stratégiques (que ce soit au siège ou en agences) ni à l'organisation du travail en tant que telle. *« Pour l'instant ça impacte pas du tout l'organisation du travail je pense. Peut-être le télétravail si ça se met en place, forcément, y'a des ajustements à faire etc. en termes de suivi ou de coordination mais sinon non ça a pas d'impact » (CR_14, juillet 2018).*

Une problématique qui a atteint son pic de maturité dans l'entreprise ?

Plusieurs collaborateurs partagent l'impression que le PDE est arrivé à un stade de maturité dans l'entreprise et qu'aucune nouvelle solution ne va être mise en place dans un futur proche.

« Il y a plusieurs projets qui sont en cours, télétravail, covoiturage mobilité, ils cherchent des pistes je pense. Après ils essayent et puis ils voient si ça marche ou pas. De toutes façons, y'aura pas non plus 500 solutions qui vont être mises en place donc ça va pas être régulier je pense » (CR_14, juillet 2018).

« Au siège on a fait beaucoup maintenant faut maintenir surtout et après y'a certainement d'autres idées je me suis pas penché assez là-dessus mais je pense qu'on fait déjà beaucoup je pense par rapport à la moyenne » (CR_11, mai 2018).

Cette impression est confirmée par le Responsable RSE lui-même lors d'un entretien téléphonique en juillet 2019 lorsqu'il s'exprime ainsi *« la mobilité, je ne dis pas qu'on est arrivé au bout, mais... il faut savoir se renouveler »*. Il s'agit, à partir de l'existant, de faire maintenant vivre le dispositif de manière durable dans le temps.

Faible mobilisation des instances représentatives du personnel

Ni le Comité d'entreprise (CE) ni le CHSCT ne semblent s'intéresser à la problématique de la mobilité durable, que ce soit dans un souci environnemental ou dans un souci d'amélioration de la santé des collaborateurs, rejoignant ainsi la conclusion de Bereni (2011) sur le faible rôle joué par les syndicats sur ce genre de thématiques.

« Bon c'est pas la priorité. Je ne vais pas vous mentir, les sujets prioritaires aujourd'hui pour nous tant que représentants, ils sont essentiellement, c'est...économique, la priorité. Deuxièmement nous, on s'occupe quand même aussi du bien-être des collaborateurs au boulot et en dehors du boulot, donc on s'occupe beaucoup des activités sociales et culturelles quand même. On fait beaucoup de choses, quand on regarde ce qui est fait parfois ailleurs on est plutôt mieux-disant que d'autres boîtes dans la région, y'a toujours mieux hein mais bon c'est déjà pas mal. Après en troisième lieu, je dirais les organisations internes bon ça c'est vraiment le truc qui est le plus perturbant. Voilà, donc oui voilà, [le sujet viendrait] en cinquième ou sixième position pour être honnête avec vous » (CR_1, membre du CE).

Pour s'en dédouaner, un membre du CHSCT infère que les actions de mobilité durable sont portées et incarnées par une personne distincte en interne, le Responsable RSE, et que les salariés ne s'adressent donc pas au comité pour appréhender ce sujet : *« Le sujet [de la mobilité durable] c'est vraiment Monsieur RSE, c'est vraiment Monsieur Mobilité, c'est L. C'est vrai que les gens viennent pas nous voir spécialement pour ça » (CR_3, membre CHSCT, juin 2018).*

Par ailleurs, les entretiens chez Crédit ayant eu lieu avant les nouvelles élections pour la formation du nouveau Comité Social et Economique (CSE), il existe un flou sur l'instance qui du CE ou du CHSCT devrait s'occuper du sujet de la mobilité durable. La problématique s'apparentant à de la qualité de vie au travail (QVT), elle serait davantage du domaine du CHSCT selon un membre du CE :

« C'est comme quand par exemple vous participez à un Comité d'Entreprise et vous commencez à parler de la détresse des salariés sur un endroit bien spécifique par rapport à leurs conditions de travail, tout de suite le secrétaire va mettre un holà en disant « attention c'est une question CHSCT, ce n'est pas une question Comité d'Entreprise » ils essayent de pas mélanger les différents domaines, chacun son domaine » (CR_18, membre CHSCT, juin 2018).

1.1.6. Le télétravail, une demande des salariés

L'appétence des salariés pour le télétravail a été mise en lumière lors des ateliers PDE menée en 2016. Il a alors été décidé chez Crédit de séparer ces deux thèmes, PDE et télétravail, mais d'enclencher rapidement le déploiement de ce dernier dans l'entreprise. L'engouement pour cette nouvelle façon de travailler ne s'est ensuite pas démenti, les salariés ayant été nombreux à se déclarer volontaires pour tester la formule. PDE et télétravail sont pilotés et déployés par une seule et même personne dans l'entreprise, le Responsable RSE, sous la houlette du Directeur RH, ce sujet émanant précisément des ateliers de réflexion du PDE sur les mesures à adopter.

« A chaque fois que je présente le télétravail, je leur explique que c'est venu des groupes de réflexion du PDE. En tout cas, c'est là où l'entreprise a senti l'appétence des salariés et l'importance des salariés pour le sujet télétravail. C'est à travers le PDE où tout le monde voulait travailler sur le télétravail. Donc là, on s'est dit ...[...] On s'est dit c'est un sujet, on a dit on note, on note votre demande, on va y travailler, c'est ce qu'on a fait, mais on l'a décorrélé c'est vrai à un moment de, la mobilité. Mais c'est venu quand même de là. Mais c'est vrai que c'est deux sujets qu'ont un objectif en commun c'est la diminution du CO2 et l'amélioration de la qualité de vie, mais c'est quand même des choses différentes. Mais voilà, on l'a fait quand même » (RRSE, mai 2018).

La méthode employée pour son déploiement chez Crédit est la suivante : dans un premier temps, des ateliers sont menés au sein de chaque Direction afin de déterminer collectivement les métiers éligibles au télétravail (vert), les métiers en suspens (orange) et les métiers non concernés (rouge) ; dans un deuxième temps, à partir de juillet 2018, un pilote comprenant 12 télétravailleurs est mené pour tester la faisabilité technique (migration et sécurité des applications informatiques) et managériale (organisation du travail) pendant 6 mois ; dans un troisième temps, des ajustements sont réalisés et le télétravail est progressivement étendu aux métiers catégorisés *verts*. Ce processus de déploiement du télétravail s'étend sur à peu près une année et demie.

Origines du télétravail dans l'entreprise

Chez Crédit, le télétravail a comme principales origines perçues deux éléments. Premièrement, les ateliers de brainstorming précédant le déploiement du PDE. En effet, le télétravail y est un sujet fréquemment abordé par les collaborateurs. C'est lors de ces ateliers que le Responsable RSE et la Direction Générale de Crédit auraient compris « *l'appétence des*

salariés » pour ce sujet. Deuxièmement, le succès du déploiement du télétravail (et sa médiatisation dans la sphère publique) au siège du Groupe, à la maison mère. Ce mimétisme organisationnel a son importance et permet de lever des freins comme le souligne un collaborateur : « *Voilà, et puis quand on dit qu'au Groupe ça se fait déjà beaucoup, merde je ne peux pas dire que ça...je ne vais pas dire que ça va pas aller chez moi parce que apparemment ça marche ailleurs [...] Non mais, ça joue hein, quand on vous démontre que ça marche ailleurs. Je leur dis « Commence pas à dire que ça marche pas Jean-Marc²², attends, ils l'ont déjà fait ailleurs ! » » (CR_11, mai 2018).*

Le télétravail a comme objectif affiché un objectif d'amélioration de la qualité de vie au travail pour les salariés, comme le dit une collaboratrice : « *[Le télétravail] c'est vraiment QVT puisque ce n'est pas pour un gain de place puisqu'on garde son bureau ou son assise ici* » (CR_18, juin 2018). Pour autant, lors des ateliers télétravail auxquels nous avons assisté et qui réunissent plusieurs collaborateurs d'une même Direction, les visées communiquées sont plus larges que le seul thème de la QVT et concernent notamment l'augmentation de la productivité individuelle. Cet argument est utilisé pour convaincre les managers et lever des résistances. Un autre objectif possible et sous-jacent nous est dévoilé lors d'un entretien : la possibilité que le télétravail puisse éviter des licenciements ou des fermetures d'agences du réseau en faisant économiser le poids des charges financières.

« Aujourd'hui on a 20 ou 24 agences commerciales, y'en a 2 ou 3 qui ont fermé, même 4 on va dire allez, depuis les deux dernières années et une des solutions pour éviter les licenciements et tout ça c'est effectivement le télétravail, y'a des agences qui seront... maintenant c'est pas le sujet du jour mais on s'y attend, c'est évident, y'a des agences commerciales qui sont à 4/5 salariés, quand on voit les charges que peut représenter...alors la volonté de notre patron aujourd'hui c'est pas de faire une plateforme comme d'autres financiers, c'est de garder la proximité, mais ça reste un financier quand même c'est à dire que s'il a trop de charges pour la personne je veux dire qui est pas assez conséquent sur un lieu, faut pas se leurrer quoi, et je pense que ce sont des méthodes qui vont se substituer à la location d'agence et ils vont proposer le télétravail. Donc ça oui, de toutes façons, ils s'en sont pas cachés, plutôt que de...si pour une question économique ils doivent faire un rapprochement de 2 agences et que techniquement ce n'est pas possible au niveau de...je pense qu'ils viendront à cette solution du télétravail » (CR_18, juin 2018).

Un point central ayant permis de lever des freins de la part des collaborateurs lors du déploiement du télétravail chez Crédit a été la démarche d'analyse et de découpage des tâches *télétravaillables* ou non. Ainsi, comme le raconte un Directeur de Crédit :

²² Prénom modifié

« Au départ j'aurais dit « non non ce n'est pas possible ! » et quand on vous présente la façon-là : Quelles sont les tâches ? Quelles sont les tâches possibles, pas possibles ou avec modification ? Quand on réfléchit en fin de compte, y'en a des tâches possibles, le tout c'est une fois par semaine, le tout c'est de s'organiser » (DIR_4, mai 2018).

Les freins exprimés

De par la pression de mimétisme issue de la maison mère et l'expression des attentes des salariés, le télétravail rencontre un terrain favorable pour se déployer au siège de Crédit. Pour autant, dans les agences du réseau, le discours n'est pas le même. L'activité en agence étant perçue comme plus soutenue qu'au siège, l'usage du télétravail n'y serait pas nécessairement approprié.

« Après le télétravail dans un Back-office tel que celui du réseau commercial, pour moi, c'est une vue de l'esprit et j'y suis totalement hostile ; j'estime que cela n'est pas faisable : on a déjà énormément de mal à gérer notre activité qui est très forte actuellement et je ne vois pas comment on pourrait la gérer en télétravail. Je ne suis pas en train de dire que cela n'est pas compatible avec d'autres métiers, mais là aujourd'hui, le métier d'un Back-office c'est d'étudier des dossiers [...] c'est de répondre à des vendeurs, donc de décrocher le téléphone, de donner des réponses, et de payer des dossiers de financement [...] Donc cela fait beaucoup de "si". Pour moi on est sur une montagne de "si" ce qui me fait dire que ce n'est pas envisageable au jour d'aujourd'hui. On a déjà bien du mal à assumer notre croissance actuelle en concentrant tous nos moyens au même endroit, alors si après il fallait démultiplier nos moyens en fonction du lieu d'habitation de nos collaborateurs » (DIR_2, directeur d'agence, juin 2018).

Le même collaborateur exprime des doutes sur l'esprit même du télétravail qui peut « tuer une culture d'entreprise si vous ne faites pas rencontrer les personnes », doutes partagés par le Directeur Général de Crédit lui-même lorsqu'il dit : « Est-ce qu'ils seront plus efficaces ? Est-ce qu'ils arriveront à vivre avec ça ? Parce que c'est une chose d'aller au bureau le matin, c'est une autre chose que de démarrer chez soi. Et puis après, un des syndromes du télétravail c'est que les gens ils sentent de la distance avec le reste de l'entreprise [...] Moi, ça me foutrait un peu la trouille, personnellement donc... J'aurais peur de manquer quelque chose, non mais c'est vrai ».

Cependant, nous notons chez Crédit une tendance forte vers le développement du télétravail, grâce à une « une évolution vraiment forte des mentalités sur ce sujet-là au cours des derniers mois » (Responsable RSE). Cette tendance ne semble pas prête de ralentir avant le déploiement total du projet prévu en 2020.

« Ca, j'y crois beaucoup par contre, là il y a une vraie demande et là c'est pas gadget, et je pense que cela répond à une vraie demande [...] C'est une vraie réponse à la fatigue et aux difficultés de transports. Et puis l'agrément de travailler chez soi aussi : on peut beaucoup télétravailler, je connais bien le sujet. Et ça me paraît là un vrai sujet de fond. Et ça va être quand même une révolution culturelle ». Directeur Général Délégué

1.1.7. Le travail collaboratif, un thème en concurrence

Dans ce même temps (septembre 2017- juillet 2018), est déployé un autre projet RH d'envergure suivi de près par la Direction Générale et les membres du Comex : l'instauration du travail collaboratif dans l'entreprise. Le projet est baptisé *Université Collaborative* dans un premier temps, puis le *BeeLab*. L'objectif de ce projet est d'accompagner la transformation de l'entreprise, notamment dans la phase active de digitalisation des activités financières qui représente un grand changement de paradigme fonctionnel pour les salariés. Spontanément, la Responsable flèche l'origine du projet :

« Alors l'événement déclencheur, c'est bien la transformation digitale. Donc comme dans beaucoup d'entreprises, il faut qu'on s'adapte, qu'on adapte nos méthodes, et de là découle un souhait d'un changement de culture. Un changement d'état d'esprit. Donc du coup, essayer d'inculquer, d'impulser, un changement culturel » (FRH, juillet 2018).

Il s'agit de trouver les moyens de travailler autrement dans cette phase de transition pour l'entreprise, d'impulser un changement de culture organisationnelle pour prendre « le virage de la transformation digitale ». Ce projet de développement du travail collaboratif dans l'entreprise a été initié et parrainé par le Directeur Général Délégué dès son arrivée en 2017.

« J'ai proposé que l'on crée une autre brique d'entreprise, qui est de la RH : on a lancé ce qu'on appelle "le BeeLab". À l'époque ça s'appelait "Université Collaborative" lorsque je l'ai lancée, C'est moi qui ai initialisé cette démarche, d'essayer de changer les modes de fonctionnement, de libérer un peu la délégation dans l'entreprise, la prise de risque accepter des erreurs, et laisser les gens proposer un certain nombre de choses » (DGD, juillet 2018).

« Bon maintenant y'a un truc qui s'appelle le BeeLab là, qui est une initiative pour euh, améliorer la cohésion de l'entreprise, et qui est collaborative, et qui est initiée par des collaborateurs. Sur une volonté de la Direction » (DG, juin 2018).

Une fois la Responsable en fonction en mai 2017, l'idée a été de réunir une centaine de salariés lors de deux *work cafés* afin qu'ils réfléchissent aux idées à mettre en place pour lancer le projet du travail collaboratif chez Crédit. Une centaine d'idées ont émergé de ce

travail préalable. En septembre 2017, la structuration s'est poursuivie avec la création d'un *Codir Collaborateurs*. En effet, bien qu'initié et soutenu par la Direction Générale de Crédit qui a affecté une personne à plein temps sur le sujet afin de structurer le projet, le BeeLab ne s'appuie, au moment de la collecte des données, que sur des animateurs volontaires bénévoles qui y consacrent des heures sur leur temps libre, une sorte de *noyau dur*, toujours les mêmes : « *et puis on a toujours un même noyau. Enfin, même pour beaucoup de choses, c'est toujours... Là, ils étaient une cinquantaine, mais on est 800 en tout (rires)* » (FRH, juillet 2018). Le projet bénéficie donc de soutiens formels tout en haut de la hiérarchie et d'un début de structuration, mais pas encore de suffisamment de reconnaissance pour permettre aux salariés de s'y engager pendant leur temps de travail. Ce constat est établi par la Responsable du projet elle-même lorsqu'elle dit :

« Donc l'idée c'était de dire on fait un Codir collaborateurs, et sur des membres volontaires puisque'à aujourd'hui, c'est toujours sur du volontariat, sur le temps du midi, ce n'est pas encore intégré dans les agendas pro. Donc ça a aussi son importance, pourquoi on peut avoir aussi quelques difficultés à mobiliser. En nombre du moins, en masse » (FRH, juillet 2018).

L'équipe a structuré l'ensemble des idées recueillies lors des work cafés autour de 5 thèmes qui ont été présentés au Comex de Crédit : communiquer autrement, mieux vivre ensemble, partager nos compétences, modifier nos pratiques au quotidien, et s'ouvrir sur l'extérieur. La première année de vie du projet a été consacrée à porter les idées les plus rapides à déployer et les plus visibles à court terme (des trocs de services selon les envies et les compétences de chacun, l'animation de réunions participatives, une bibliothèque en self service, une blablatable à la cantine, etc.). La plupart des ces initiatives concerne l'amélioration de la qualité de vie au travail des salariés et ne touche pas encore aux processus de travail ni de management. En effet, chez Crédit, le développement du travail collaboratif a été scindé en deux temps : temps 1, application du collaboratif à des actions de qualité de vie au travail dans l'entreprise telle que la Bibliothèque participative, le Mur de trocs, les ruches sur le parking, etc. ; temps 2, déploiement de méthodes de travail collaboratives pour tenter de briser les silos dans l'entreprise et prendre le virage du digital.

« On a pris deux axes. Le premier axe pour essayer d'amener tranquillement ce changement de culture, ça a été effectivement tout ce qui tournait autour du bien-être, la qualité de vie au travail, pour essayer de fédérer et mobiliser les collaborateurs. Et le deuxième axe que l'on essaye de mettre en place en ce moment, c'est vraiment lié à l'opérationnel et à la performance » (FRH, juillet 2018).

Ce thème du travail collaboratif s'est déployé jusque dans le réseau en agences. Cette nouvelle exigence de management a été bien comprise par les managers locaux sur place :

« J'essaye au maximum de faire du collaboratif c'est-à-dire qu'il faut que les informations descendent mais faut que ça remonte aussi voyez, c'est du donnant-donnant. Je ne vais pas... On me pose une question bah « cherche la solution et après je te dirai si c'est ça » voyez, pour que ce soit un peu plus voilà, que ça aille dans les deux sens, je vais apprendre d'eux, ils vont apprendre de moi.[...] C'est les modes de management maintenant que Crédit inculque à ses managers, c'est du collaboratif, de l'écoute, et je pense que aujourd'hui on peut plus faire le chef méchant et les collaborateurs qui obéissent au doigt et à l'œil, ça marche pas ça » (CR_4, superviseur, septembre 2018).

L'ensemble du haut management et du management intermédiaire de l'entreprise a été formé en ce sens :

« On a tous eu, même les nouveaux managers et les anciens, même notre Directeur Général a eu des formations pour manager dans ce sens-là, pas toujours facile à mettre en place avec tout le monde mais, la volonté de passer par là est vraiment présente » (CR_4, superviseur, septembre 2018).

Un Directeur du COMEX interrogé attribue même la pérennité du télétravail et du PDE au BeeLab, témoignant ainsi de l'empreinte que cette nouvelle entité marque dans l'entreprise.

« Le télétravail, c'est une émanation quasi directe du BeeLab puisqu'on a lancé des appels à idées, de toutes sortes, des grosses, des petites, des intéressantes, des pas intéressantes. [...] Alors encore une fois parce que le BeeLab, on essaye de la faire vivre, donc forcément ça impulse des idées ou des approches nouvelles. Voilà, au départ, le covoiturage, c'était deux voitures électriques, après on s'est retrouvé avec des vélos, maintenant des trottinettes. Voilà, donc, ça s'alimente » (DIR_1, juillet 2018).

Cependant, après une année de fonctionnement, de l'aveu même de la Responsable, le BeeLab connaît un certain essoufflement. Son organisation basée sur le volontariat des collaborateurs est pointée comme étant une cause potentielle de son ralentissement.

« Et ensuite ils ont des groupes de volontaires pour animer. Donc là on voit qu'au bout d'un an, ça commence à s'essouffler un petit peu. Je commence déjà à, lors d'interfaces avec la DG, de dire on commence à s'essouffler sur le volontariat ce qui est logique, c'est humain [...] Je leur ai dit le modèle marche plus trop parce qu'il y en a qui viennent plus » (FRH, juillet 2018).

Un Directeur du Comex abonde en ce sens et exprime le fait que lancer des techniques de travail collaboratif dans l'entreprise, « c'est du travail » et qu'il faut le reconnaître au plus haut niveau.

« Le noyau dur, ils se réunissent le midi, donc ils mangent vite fait et puis, après il faut retourner au boulot, et c'est ça aussi le sujet : comment on reconnaît que c'est un vrai travail, et comment on organise ce travail pour que des gens puissent passer tout ou partie de leur temps à ça ? Et que ce n'est pas quelque chose à part, qu'ils doivent l'intégrer. C'est intégré dans notre fonctionnement courant, c'est du travail. C'est du travail, et animer les autres, c'est du travail. Je parle en connaissance de cause, c'est notre métier. Même si, et j'en parle en connaissance de cause aussi, ce n'est pas toujours reconnu » (DIR_1, juillet 2018).

Plus globalement se pose la question de la transformation et de l'inscription durable d'une telle démarche dans les valeurs culturelles de l'entreprise. Comment faire pour transposer le travail collaboratif dans les pratiques organisationnelles au quotidien et diffuser cela au plus petit échelon de l'entreprise ?

« Après, après, bein peut être qu'on va arriver ou qu'on arrive à des phases, des paliers, où il faut réfléchir à la façon de... voilà. Typiquement le BeeLab, on l'a lancé, ça prend corps, etc., c'est le constat qu'on fait aujourd'hui, il y a beaucoup de sujets, beaucoup d'envies, beaucoup de volontés, bein d'abord il faut le transformer, en continu, que ce ne soit pas toujours porté par les mêmes personnes, et puis c'est beaucoup tourné vers le bien être, la convivialité ou la connaissance des autres, etc. mais il n'y a pas que ça ! Il y a aussi, aujourd'hui, comment ça influe sur le management ? [...] Pour moi la phase la plus difficile pour le BeeLab, ça va être ça : c'est-à-dire, comment d'une démarche impulsée, organisée, structurée en projets, on va rentrer dans un mode de fonctionnement permanent un peu naturel et culturel ? Et ça, on n'y est pas encore hein. Et je pense qu'on va mettre un peu de temps avant d'y arriver. C'est normal » (DIR_1, juillet 2018).

Ce même directeur explique que cette phase de ralentissement des activités du BeeLab est également due aux résistances managériales et au manque d'*empowerment* (acquisition de capacités d'action à la fois personnelles et collectives, selon Bacqué et Biewener, 2013) de certains collaborateurs :

« Tant qu'on est sur l'initiative, forcément ça plait à tout le monde. Et même ceux à qui ça plait pas, ils font comme si ça leur plaisait parce que c'est tellement fort comme mouvement, tellement attendu, tellement pulsé. Mais après, il y a la réalité du sujet. Oui, il va y avoir des évolutions du management, de la façon de gérer les hommes et les biens si je puis dire. Et ça tout le monde n'y est pas prêt. Loin s'en faut. Et même dans ceux qui ont à prendre ce pouvoir-là, ils ne sont pas prêts non plus. On le voit bien » (DIR_1, juillet 2018).

Le BeeLab est un projet innovant et porteur d'un changement non seulement culturel mais également plus largement organisationnel puisqu'il a vocation à casser les silos dans l'entreprise. Malgré un soutien hiérarchique fort à ses débuts, il accuse au moment de nos entretiens une phase de décélération dans son déploiement, marquant ainsi un questionnement sur sa gestion et son incarnation en interne.

1.1.8. Les logiques d'acteurs et réseaux mobilisés

Le Responsable RSE

Au moment des entretiens, le Responsable RSE a 13 ans d'ancienneté dans l'entreprise Crédit. Il a tout d'abord occupé un poste de responsable commercial dans le rachat de crédit, puis comme responsable communication interne deux ans après son arrivée. En 2011, le poste de responsable RSE a été créé et successivement (et brièvement) occupé par trois personnes avant lui. Intéressé par la fonction, il l'a récupérée au moment du départ de son prédécesseur en 2014. Il a cumulé un temps les deux fonctions de responsable RSE et responsable communication interne. Suite à un « *mini burn out* » comme il le présente lui-même et des relations interpersonnelles compliquées avec un collègue de la Direction Marketing qui a récupéré la communication interne de l'entreprise, il s'est alors pleinement investi dans la RSE à partir de l'année 2016.

Sous l'autorité du DRH, le responsable RSE travaille seul au déploiement du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise : le PDE dans un premier temps, puis le projet télétravail dans un second temps. En effet, les ateliers PDE ayant mis en lumière une forte appétence des salariés pour le télétravail, et celui-ci n'ayant pas été intégré dans le PDE initial, un projet spécialement dédié au télétravail a été mis sur pied ultérieurement.

Chez Crédit, le Responsable RSE est le visage du dispositif qui dépend essentiellement de lui. Au niveau de ses relais, il s'appuie sur un réseau informel de personnes motivées et convaincues au sein de l'entreprise qu'il mobilise notamment lors de *work-cafés*, et d'un réseau structuré d'acteurs externes au niveau local et régional (association, Région, ...), et au sein du Groupe auquel appartient l'entreprise. Il participe ainsi à des prix RSE et/ou Mobilité organisés par ces acteurs externes et gagne plusieurs trophées au fil des ans, asseyant ainsi l'image d'une entreprise aux pratiques vertueuses en la matière.

L'évolution du titre du Responsable RSE dans le temps peut sembler anecdotique mais elle nous paraît néanmoins symptomatique d'une difficulté de positionnement. En bas des mails échangés et reçus tout au long de la période juillet 2017-juillet 2019, la signature du Responsable RSE a effectivement évolué. Elle est successivement passée de « *Responsable*

RSE & Innovation Participative » (juillet 2017) à « *Responsable RSE & Mobility Manager* » (avril 2018) à « *Responsable RSE* » (décembre 2018).

« En fait mon intitulé exact de poste est « Responsable RSE » mais je modifie ma signature selon le gros sujet d'actualité. Comme les salariés ne font pas forcément le lien entre RSE et mobilité ou RSE et innovation, je le précise dans la signature. Par exemple en ce moment je peux signer « Responsable RSE & Chef de projet télétravail » (RRSE, mail janvier 2019).

Avant d'occuper un poste RSE à plein temps, le responsable RSE de Crédit a partagé pendant un temps des fonctions de pilotage de la communication interne et la RSE. Il raconte qu'un de ses collègues du marketing a voulu récupérer la communication interne en manœuvrant pour « *reprendre son poste* », le DRH de l'époque ainsi que le DG ayant donné leur feu vert.

« Le DRH a réussi à convaincre le DG qu'il fallait changer de leader sur le sujet. Sachant qu'à l'époque j'étais tout seul pour faire la com interne, la RSE, l'innovation, plus je m'occupais de tout ce qui était parcours d'intégration des nouveaux salariés. Je faisais les badges. Je faisais le trombinoscope avec toutes les photos etc. J'ai fait un mini burn out à un moment parce que j'en pouvais plus.[...] ouais, donc je l'ai mal pris pour ma fierté, mais ça m'a fait une bouffée d'oxygène et j'ai pu faire du coup beaucoup mieux la RSE, que ce que je faisais » (RRSE, novembre 2018).

Par ailleurs, le Responsable RSE avait préalablement l'innovation participative dans ses fonctions. Il avait lancé à l'époque un réseau d'*Innovateurs* qui se réunissaient ponctuellement pour tenter de mettre en place des actions d'innovation sociale autour du bien-être des salariés. Mais avec la place de plus en plus importante de la thématique dans l'entreprise, la décision de créer le BeeLab a été prise, et le réseau *Innovateurs* s'est éteint.

« Alors sur l'innovation, XX est responsable RSE et Innovation participative, maintenant c'est vrai qu'en terme d'animation innovation, il n'y a pas ce qu'on a pu connaître avant avec des concours, on avait ça avant des petits concours, des petits challenges. Qu'on va plutôt retrouver dans notre démarche collaborative, qui elle est portée par YY, qui est en mission depuis un an maintenant, sur le développement du collaboratif dans l'entreprise » (DRH, juin 2018).

Le responsable RSE ne possède donc plus vraiment de fonction relative à l'innovation participative depuis la création du BeeLab, projet qu'il aurait d'ailleurs souhaité piloter et développer davantage, comme il l'explique lui-même.

« Pour moi c'est de la RSE, donc... ça rentre dans le cadre de la RSE ça pour moi. Mais c'est une vieille histoire, c'est l'ancien DRH qui n'avait pas voulu parce que justement [...] L'ancien [DRH] avait pas voulu parce que... Bein pour cette raison-là [ndlr être un bulldozer]. Parce que j'étais trop... voilà. Et comme lui, c'était quelqu'un de très

diplomatique, très machin, il fallait froisser personne, donc il a eu un peu peur. Il a dit « on ne va pas donner à L. ». Donc à chaque entretien annuel, je dis « pourquoi vous m'avez pas donné le bien être au travail ? Je serai déjà là, à un autre niveau » (RRSE, novembre 2018).

Il émet également un jugement sur l'adéquation du profil de sa collègue pour le poste en question, évaluation traduisant à la fois un état de frustration de ne pas s'être vu confier le projet du BeeLab ainsi que des relations sinon conflictuelles tout du moins tendues (cf. verbatim surlignés en Annexe n°7).

Son ambition pour le PDE

Cela fait deux ans que le responsable RSE essaye de « *lier le PDE avec le business* », c'est-à-dire proposer une offre de financement verte à taux bonifié pour l'achat d'un véhicule électrique, à destination des clients de l'entreprise mais également pour les collaborateurs en interne. Cette offre qu'il avait essayé de soumettre lors du lancement du nouveau projet d'entreprise (En route vers 2020), n'avait pas été entendue à l'époque « *bien oui, sur En route vers 2020 j'ai jamais été consulté sur quoi que ce soit, interrogé, jamais pu faire une proposition, rien quoi. Ca c'est fait, c'est vraiment un projet de Direction en très très petit comité* ». De son propre aveu, il reconnaît qu'il n'avait pas assez poussé son idée (« *C'est de ma faute aussi. Je n'ai pas été trop insistant sur le truc* ») et qu'il n'a pas la « *légitimité business* » pour se faire entendre auprès de la Direction Commerciale, alors même qu'il a commencé sa carrière chez Crédit en tant que responsable commercial. Mais selon lui, « *les entreprises n'ont pas de mémoire, elles oublient* ». Et certains membres de la Direction lui font comprendre qu'il n'a pas à intervenir sur le terrain commercial « *D'ailleurs, le directeur XX, il m'a dit, mais pourquoi tu te mêles de ça quoi ? (rires). Mais gentiment, hein. Parce que lui il est gentil. Mais les autres ils le disent pas gentiment (rires)* ». Pour concrétiser cette offre et la rendre visible, il essaye alors de développer une relation avec un nouveau Directeur recruté récemment et qui travaillerait actuellement sur un même type d'offre verte « *j'ai peut-être trouvé un point d'appui pour le faire. En fait, ils ont recruté un directeur de la Stratégie digitale, qui est nouveau chez [Crédit]. Et apparemment, lui, il travaille sur le sujet* ». Ce relais d'influence serait bienvenu pour remettre son idée et la RSE au sens large dans une tonalité business « *je leur explique que la RSE ce n'est pas que les ruches [sur le parking ndlr]. Mais ils ont du mal à comprendre si tu veux* », et pour lui donner une nouvelle légitimité professionnelle.

Son projet personnel

Pendant 6 mois, de juin à décembre 2018, le Responsable PDE a demandé un détachement de son poste au siège de Crédit afin de développer un projet personnel de start-up. Suite à un concours organisé par le Groupe au niveau national, le Responsable RSE se lance dans un projet de monnaies locales dématérialisées en B2B financé en partie par la maison mère de Crédit. Fort de l'octroi d'une bourse et d'un coaching au plus haut niveau hiérarchique du Groupe, il peut se dédier à 100% au développement du projet le temps d'un semestre. Il est remplacé pendant l'intégralité de son détachement par une collaboratrice provenant du Département Organisation affectée en mission provisoire sur la RSE.

Que son projet personnel se transforme en start-up réelle ou non au bout des six mois de développement, le Responsable RSE sait qu'il en retirera des contacts pour la suite de son activité au sein du Groupe : *« Après, ça empêche pas que maintenant je suis dans des groupes de réflexion, en réseaux. Ils m'appelleront pour d'autres trucs peut être. Des projets parallèles. Mais celui-là il peut s'arrêter »* (novembre 2018).

La Responsable du BeeLab

La Responsable du BeeLab est une salariée de l'entreprise ayant travaillé 20 ans chez Crédit en tant que Chef de Projets spécialisée dans les projets d'acquisitions, en phase amont des financements, au sein de la Direction de l'Organisation. Elle a changé de poste et de Direction (de l'Organisation aux Ressources Humaines) pour prendre en charge le déploiement du travail collaboratif dans l'entreprise à la tête du BeeLab (ex Université Collaborative). Elle a comme titre exact dans l'exercice de ses fonctions celui de *« facilitatrice »*. Elle a spécifiquement choisi ce titre pour se démarquer de celui de chef de projets qu'elle détenait précédemment et parce qu'elle suit par ailleurs une formation certifiante en deux ans de *« facilitatrice coach systémique »*. Dans ses fonctions et la mise en place du travail collaboratif dans l'entreprise, elle est soutenue par la Direction Générale de Crédit et par un sponsor au niveau du Comex en la personne du Directeur Recouvrement.

« Alors, il y a bien sûr, la DG, les deux directeurs, XX et XX. Après j'ai le sponsor qui est XX, responsable du recouvrement, enfin Directeur Recouvrement. Et puis j'ai mon boss donc, XX, le DRH » (FRH, juillet 2018).

Cependant, un désengagement progressif de la part des relais principaux du haut management est constaté au fil du temps. Cela peut se mesurer à une présence de plus en plus réduite de leur part aux réunions et dans les ateliers de brainstorming collaboratif

« Il y a eu un engouement au début, et puis ils passent vite à autre chose en fait. Ça zappe, ça zappe, ça zappe. Et là, l'idée normalement c'était que chaque membre du Comex au début investissait des thématiques, ils étaient là au même titre qu'un collaborateur lambda, donc c'était bien ils participaient, et puis ils ont commencé à plus participer et là ils... on voulait casser la hiérarchie, etc., et qu'ils donnent aussi une impulsion, qu'ils montrent l'exemple, ça s'est un peu délité dans le temps. Et du coup, j'ai plus les relais [...] Ils ne sont plus présents du tout, ils sont plus présents dans les ateliers, ils sont plus là (FRH, juillet 2018).

La perception est que « *la prod* », c'est-à-dire l'activité commerciale de Crédit a repris le dessus, développant l'idée que la croissance de l'entreprise à effectif constant de salariés ne permet pas de s'investir dans des projets tels que celui du BeeLab.

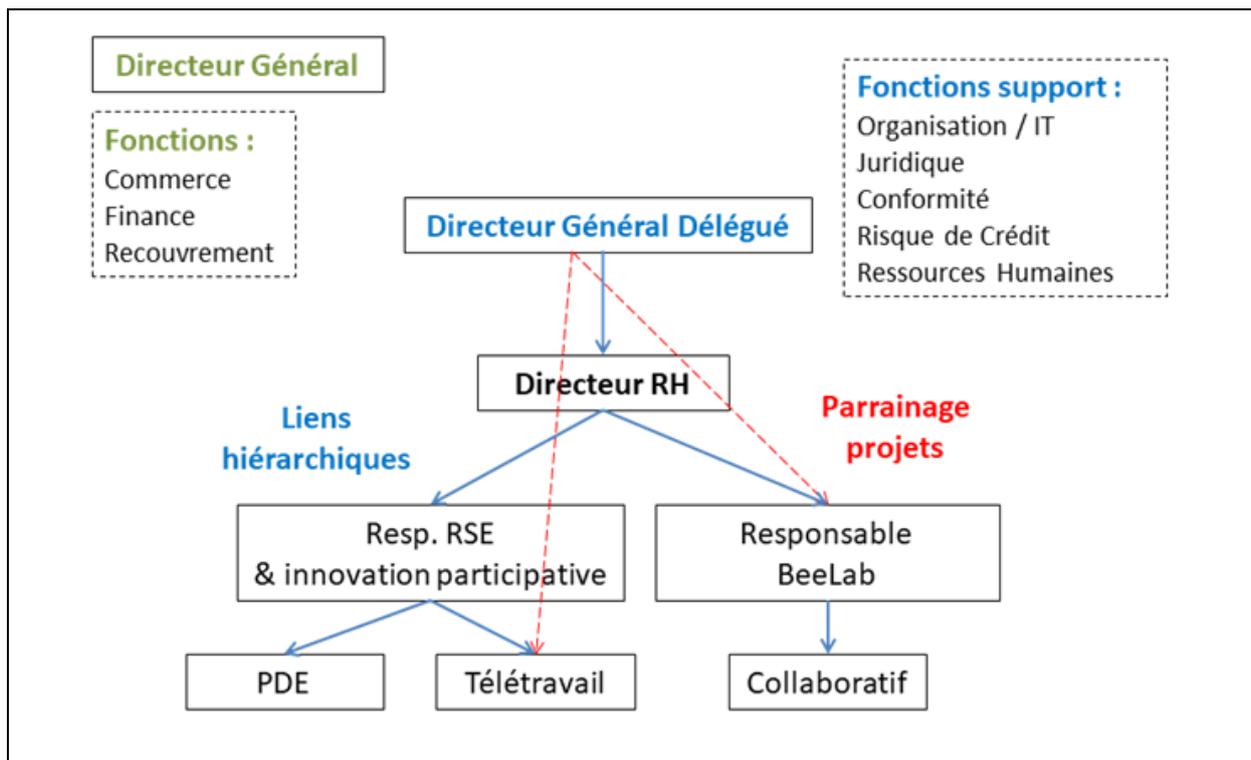
« Oui et c'est la prod, la prod, la prod, et voilà, parce qu'il faut livrer, voilà. Il y en a qui aimerait bien assister mais... Donc forcément, on fait de très très bons résultats mais quasi iso personnes. Donc l'expansion, elle est quand même assez... » (FRH, juillet 2018).

Le constat au bout d'un an est qu'il faut repositionner le projet, lui donner une nouvelle impulsion, et « *revoir la stratégie en haut lieu* ».

Structure hiérarchique RH/RSE

La figure 13 dresse les liens hiérarchiques entre les principaux acteurs RH et RSE de Crédit. Le Directeur Général Délégué supervise la fonction Ressources Humaines et parraine plus particulièrement les thématiques de travail collaboratif et de télétravail, deux projets agissant particulièrement sur l'organisation du travail et la performance de l'entreprise. Le Directeur Général contrôle quant à lui les Fonctions Commerce, Finance et Recouvrement, des fonctions économiques essentielles de Crédit. De par sa personnalité d'entrepreneur social, il garde néanmoins un œil bienveillant sur les activités RSE déployées en interne.

Figure 13 : Synthèse des relations entre les principaux acteurs RH & RSE



1.1.9. Paradoxe entre le déploiement du dispositif et l'activité de l'entreprise

Nous souhaitons terminer l'exposé de notre compréhension de Crédit par un étonnement. En aucun cas, dans les entretiens, n'a été objecté le fait que le dispositif de soutien à la mobilité durable pouvait rentrer en conflit avec la nature même de l'activité de l'entreprise qui est de financer l'achat de voitures. Il est entendu que plus le marché automobile se porte bien plus la demande de crédit est importante, plus Crédit en tire des bénéfices. Or les dispositifs de soutien à la mobilité durable existent précisément pour proposer des moyens de mobilité alternatifs au tout automobile. Un collaborateur tient des propos marquants au sujet de la pollution automobile, de sa conviction qu'il faut faire quelque chose. Mais à aucun moment, ce collaborateur ne lie sa perception d'une pollution grandissante avec l'activité même de l'entreprise qui est (pour une grande part) le financement de crédit automobile.

« Non intérieurement je suis content, parce-que y'a un problème avec cette pollution, faudrait quand même faire quelque chose hein là-dedans, il faut le...moi je déménage pas souvent mais vous savez je le répète à Nantes, à Bordeaux, à Lille, enfin...à Lyon ça doit être pareil, les embouteillages y'a un problème là quand même faut faire quelque chose [...] Ca devient quand même, ça sature un peu puis voyez, moi je dis toujours, tout jeune dans la rue de mes parents y'avait 4/5 voitures, maintenant y'a des voitures là et là, y'en a partout, ça

devient un problème, et quand vous pensez à la pollution vous dites « Mais c'est fou toutes ces bagnoles » on se demande quand même pourquoi on n'est pas plus gênés, un peu, c'est fou hein, mais faut faire quelque chose quand même... » (CR_11, mai 2018).

Tout au long des 30 entretiens et journées d'observation, un seul collaborateur a évoqué ce paradoxe profond entre la mise en place d'un dispositif de mobilité durable et les offres de financement de l'entreprise. Il l'exprime ainsi : *« Parce qu'aujourd'hui la mobilité durable pour moi c'est : moins de voiture ! Mon métier c'est d'en financer beaucoup ! Donc s'il y a de la mobilité durable, moi cela ne m'intéresse pas : moi il me faut des voitures, il faut faire du chiffre d'affaires. Je caricature mais c'est un peu vrai ».* (DIR_2, juin 2018). Néanmoins il concède un peu plus loin que la mobilité durable est une tendance indéniable qu'il faudra prendre en compte, notamment pour déchiffrer les nouveaux modes de vie et de consommation des clients et leur proposer des offres adéquates.

« Après aujourd'hui pour moi la mobilité durable je sais qu'elle est là – on en parle de plus en plus et il faut s'adapter dans nos métiers, dans nos process, dans nos supports financiers qu'on propose. Après il y a la mobilité durable qui sera tournée vers nos clients et vers le collaborateur [...] Et après il y a la mobilité durable tournée vers le client : où aujourd'hui le mode de consommation évolue; et ça demain, il faut qu'on l'écoute, qu'on le comprenne, pour être capables de créer les produits qui vont se tourner vers l'évolution de ce mode de consommation ; ça peut être financer des voitures, où en fait on ne finance pas qu'une seule voiture : on peut très bien imaginer le client qui veut une petite voiture pour son quotidien et une grosse voiture pour ses vacances, ou une voiture encore différente pour son week-end. Donc financer plus un mode de consommation plutôt qu'un bien affecté » (DIR_2, directeur d'agence, juin 2018).

En résumé

Crédit bénéficie d'une croissance soutenue et constante sur son secteur du financement automobile et bateau depuis 20 ans. L'entreprise jouit d'une bonne image de la part des salariés qui y effectuent le plus souvent une carrière longue (faible turnover). En matière de RSE, l'entreprise se vante d'être la première entreprise du secteur bancaire à avoir été certifiée ISO 26 000 en 2011 et de travailler sur ce sujet depuis lors avec l'instauration d'un responsable dédié en 2012 (date à vérifier). Sous l'impulsion d'une nouvelle contrainte réglementaire régionale, elle met en place dès 2017 un PDE (plan de déplacements d'entreprise) dont l'élaboration et le déploiement sont confiés au Responsable RSE. Celui-ci met en place une méthode à base d'ateliers participatifs et d'actions de sensibilisation afin d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre et l'accord de la Direction. En parallèle, le télétravail, mesure plébiscitée par le personnel lors des ateliers collaboratifs, est progressivement déployé à partir de 2018 (déploiement toujours en cours en 2020).

Les verbatim de trois différents acteurs centraux qualifiant le PDE résument bien la place et le degré de maturité du dispositif dans l'entreprise :

« [Pour les entreprises] tout ça c'est périphérique » [...] « dans leurs têtes, ça amène du plus, mais [ce n'] est vraiment pas vital même si évidemment j'ai une autre vision des choses » (RRSE).

« Je ne sais pas comment exprimer ça mais ça fait un peu gadget », « mais bon c'est sympa – tout ça, ça vivote grâce à XX et XX qui donnent de leur temps pour faire du RSE », « Ce n'est pas un sujet de préoccupation » (DGD).

« Ça peut pas être un sujet de fond », « La mobilité durable [...] c'est un élément d'attractivité », « ce n'est pas une question morale », « ça [le sujet] monte. Mais ce n'est pas encore assez haut, assez haut » (DG).

1.2. Etude de cas n°2 : l'entreprise Green Energy

Green Energy, filiale multi-agences d'un groupe britannique indépendant leader dans la production d'énergies renouvelables, représente un cas d'étude presque unique en France. Evoluant au cœur même du développement durable, Green Energy est une entreprise singulière mêlant le formel strict des procédures techniques d'ingénierie à l'informel des relations d'une population jeune, urbaine et mobilisée en faveur du développement durable. Composée majoritairement de jeunes ingénieurs présents sur des projets terrestres ou offshore, cette entreprise possède des problématiques structurantes de mobilité. De plus, Green Energy n'ayant pas été soumise à l'obligation légale de mettre en place un plan de mobilité durable au moment de notre recherche (moins de cent salariés sur un même site jusqu'en 2019), son analyse nous a permis d'étudier de près l'influence de l'appartenance sectorielle sur la formation de la légitimité du dispositif de mobilité durable (ici appelée écomobilité). Dit autrement, nous avons cherché à savoir si l'ADN de durabilité inscrite au cœur même de l'activité de l'entreprise modifiait la manière dont était déployé et perçu le dispositif de mobilité durable en interne.

La présentation du cas se fera en deux temps distincts :

- Premièrement, un récit concis du cas présenté sous forme d'encadré. Construit autour des principales tensions repérées dans l'entreprise, il introduit l'analyse descriptive et permet de faciliter sa compréhension. Ce récit ouvre sur le contexte global de l'entreprise et les mutations à l'œuvre, expose la manière dont s'articulent la RSE et le sujet de la mobilité durable au reste du projet d'entreprise, souligne le rôle du porteur de projet et identifie les principales interrelations identifiées. Il ne s'agit pas d'une synthèse du cas mais d'un focus sur les points d'inflexion révélés par les entretiens menés. Les problématiques d'entreprise apparaissent alors clairement, qu'elles soient d'ordre organisationnel ou relationnel.

- Deuxièmement, l'analyse contextualisée des grandes thématiques du cas :

(1) L'environnement, les mutations en cours et la vision stratégique ;

(2) Les nouvelles méthodes de travail ;

(3) Une culture d'entreprise partagée ;

(4) La caractérisation de la population d'entreprise ;

(5) Le développement de la RSE ;

(6) Le déploiement de la politique d'écomobilité ;

(7) Le télétravail, un dispositif à part ;

(8) L'organisation en groupes de travail (GT).

Nous concluons l'analyse du cas par une synthèse des mutations à l'œuvre chez Green Energy en quelques dates significatives (9).

Green Energy, au cœur de la durabilité

Green Energy est une entreprise privée de développement et d'exploitation de parcs éoliens et solaires. Filiale française d'un groupe britannique, elle emploie un peu plus de 200 personnes en métropole. Son activité est répartie entre le siège social basé dans le Sud-est de la France et un réseau d'agences locales (Paris, Lyon, Bordeaux, Toulouse, etc.).

Changement de cap stratégique

La production d'énergie renouvelable est le domaine d'activité stratégique principal de l'entreprise, activité qui bénéficiait jusque lors de subventions publiques pour promouvoir le développement de la filière. Anticipant la fin du mécanisme de contrats d'achat à prix fixes du prix de l'électricité verte (mécanisme qui n'existe plus à l'heure où sont écrites ces lignes) et prévoyant l'entrée de plein fouet dans un marché hautement concurrentiel, Green Energy a dès 2017 opéré une réorganisation complète afin de baisser ses coûts de production. A l'aune de cette mutation majeure et pour soutenir la forte croissance de l'entreprise, les process managériaux ont été revus et de nouvelles pratiques de travail instaurées (veille d'innovation continue, nouvelles procédures techniques, standardisation des outils, etc.). La Direction de l'entreprise a dès lors demandé aux salariés de se concentrer sur la transformation de l'entreprise et la conduite de ce changement de cap économique.

L'énergie durable en ADN

La spécificité notable de Green Energy est son secteur d'appartenance, secteur attirant des collaborateurs aux convictions personnelles bien ancrées, passionnés par la cause de l'énergie renouvelable. Ainsi, les salariés de Green Energy n'entrent pas dans l'entreprise « *par hasard* » et sont portés par une volonté de limiter leur empreinte écologique. Leur sensibilité à l'environnement est le socle identitaire d'une culture partagée dans l'entreprise. Les initiatives individuelles sont encouragées par un management ouvert à ce type de pratiques. Les actions internes en matière environnementale sont ainsi portées par des salariés convaincus d'agir pour le bien être de la planète.

Une RSE ballottée

Malgré une fibre écologique et environnementale solidement présente dans l'entreprise, la RSE a connu un destin chahuté ces dernières années. Progressivement formalisée par la Responsable Communication à partir de 2010, le développement de la RSE a donné lieu à la création d'un Groupe de Travail RSE composé de collaborateurs volontaires pour mener des actions ciblées dans l'entreprise. Mais en 2017, conséquence d'une suppression de poste au siège du Groupe en Angleterre, la Responsable Communication et RSE en France se voit également confier la coordination des actions RSE au niveau mondial pour le Groupe. Cette surcharge de travail en pleine période de réorganisation interne et de montée en compétitivité rend compliquée le déploiement de la RSE dans l'entreprise. La gestion d'une double casquette Communication France / RSE Monde, de surcroît éloignée du centre de décision basé en Angleterre, s'avère être une difficulté supplémentaire.

Le bilan mitigé de l'écomobilité

Non soumise à l'obligation d'un PDE (avec moins de 100 salariés sur un même site) mais soutenue par des collaborateurs motivés en la matière, Green Energy a développé une politique d'écomobilité depuis 2012. Dans la lignée du GT RSE, un groupe de travail dédié s'est formé. Les actions du GT Ecomobilité sont essentiellement centrées sur la promotion du vélo (subventions à l'achat, aide à la révision, IKV) et la coordination d'une semaine annuelle de sensibilisation à la mobilité durable (avec l'organisation de challenges entre agences). Ces initiatives sont jugées insuffisantes de l'aveu même des collaborateurs volontaires pour animer le GT. Diverses raisons sont évoquées : des objectifs de performance accrus et une surcharge de travail ne permettant pas un investissement continu sur le sujet, un certain recentrage en faveur de pratiques de RSE mieux alignées avec le cœur d'activité de l'entreprise (partenariat avec Electriciens sans frontières par exemple) et une valorisation lacunaire du dispositif en interne.

1.2.1. Une entreprise en forte croissance dans un marché en redéfinition

Plus grande entreprise indépendante (actionnariat familial) de développement, construction et exploitation de parcs éoliens terrestres et de centrales solaires au monde, le Groupe Green Energy s'est implanté en France en 1999 en créant une joint-venture avec Vent Tech, un bureau d'études français actif dans le secteur éolien depuis 1995. Basée dans le Sud de la France et employant aujourd'hui près de 220 personnes sur toute la France (dont près de 100 sur le site du siège²³), Green Energy est le premier exploitant indépendant d'énergie renouvelable sur le marché français. L'entreprise a développé des projets éoliens terrestres jusqu'en 2004, puis a diversifié son offre en développant des projets éoliens offshore à partir de 2004, puis des projets d'énergie solaire à partir de 2008. Depuis deux ans, l'entreprise est également positionnée sur le stockage d'énergie développant ainsi un mix d'activités dans le secteur des énergies renouvelables. En dehors du siège basé dans le Sud-est de la France, Green Energy possède des agences à Paris, Bordeaux, Lyon, Dijon, Béziers, Montpellier, Toulouse. La typologie des collaborateurs français est la suivante (Tableau 13).

Tableau 13 : Typologie RH chez Green Energy

| |
|--|
| • 86 % de cadres dont 26 % d'ingénieurs |
| • 53 % hommes / 47% femmes |
| • moyenne d'âge : 35 ans |
| • turnover : 5% |

Source Département RH au 31/08/2019

Green Energy a connu une augmentation régulière de ses effectifs depuis de nombreuses années, témoin du développement de l'entreprise sur son marché et d'une croissance d'activité continue dans le temps. Les collaborateurs sont nombreux à évoquer cet accroissement des effectifs :

« C'est vraiment une entreprise très locale très française qui a grossi, qui a grandi. Là aujourd'hui on est quasiment à 200 personnes » (GE_6).

« Au début on était une dizaine de personnes. Aujourd'hui, nous sommes près de 200 » (RCOM_RSE, juillet 2018).

²³ Ce détail aura son importance dans le développement d'un PDE en 2019

« Effectivement oui, il y a beaucoup de gens qui, on recrute beaucoup chaque année. Depuis que moi je suis arrivé, il y a une dizaine ou une quinzaine de recrutements par an » (GE_8, septembre 2018).

« C'est une entreprise qui a toujours connu une grande croissance, un grand développement » (RRH, juillet 2018).

« Y'a chaque année une grande croissance, c'est toujours à deux chiffres, là cette année pour 2019, alors qu'on a un effectif de 200 personnes, y'a 25 recrutements de prévus, donc chaque année c'est à peu près de cet ordre-là dans nos projections, donc oui oui on a une belle croissance de prévue » (RRH, février 2019).

Avant de rentrer dans le détail de la stratégie de Green Energy dans le chapitre ci-dessous, il est important de présenter un point important de la profonde mutation de marché à laquelle est confrontée l'entreprise : la fin des subventions publiques au développement de projets d'énergie renouvelable. En effet, pour encourager les entreprises à lancer des projets dans les champs de l'éolien et du solaire, aux coûts technologiques élevés et à la faible productivité au démarrage, l'Etat leur versait des subventions publiques qui leur assuraient un équilibre financier et leur permettaient ainsi de se développer sans se préoccuper exagérément de leur rentabilité. Ces mécanismes ont progressivement pris fin pour faire du secteur des énergies renouvelables un secteur concurrentiel à part entière, soumis aux lois habituelles du marché.

« Concernant les énergies renouvelables, ça y est, il n'y a plus de mécanismes de subventions, il n'y a plus de contrats d'achat à prix fixes. Il n'y a que des mécanismes d'appels d'offre qui comprennent malgré tout ce qu'on appelle un complément de rémunération au dessus du prix de marché de l'électricité si on arrive pas à bien vendre notre électricité sur le marché » (DG France, entretien juillet 2019).

« Alors nous on a toujours, partiellement en tous cas, des formes de subventions qui sont en France, par contre dans l'ensemble des autres régions du groupe, ça ne l'est plus, mais en dehors de ces subventions on est en train d'anticiper qu'il n'y en aura plus » (RRH, février 2019).

« Jusqu'à présent c'était, le développement des projets c'était facile, EDF nous payait un service fixe, on n'avait pas trop à se casser la tête mais là maintenant donc les choses changent, le prix de l'électricité devient de plus en plus compétitif, on est plus sur un marché de subventions, c'est fini » (RCOM_RSE, février 2019).

Ce changement dans le fonctionnement tarifaire du marché est à l'origine d'une modification profonde dans les manières de conduire l'activité au sein de l'entreprise. Il implique d'avoir un regard encore plus attentif aux coûts de production et à la rentabilité des projets dans le temps.

En anticipation de la fin totale des subventions sur le marché de l'énergie renouvelable et de l'entrée de plein fouet dans le marché hautement concurrentiel de « l'énergie tout court » (comme le note l'un des collaborateurs interrogés), l'entreprise a opéré en 2017 une réorientation stratégique business avec comme mesure pivot la diminution de son LCOE (Levelized Cost of Energy) soit le coût actualisé de l'énergie qui correspond au prix complet de production d'une énergie. En effet, les entreprises évoluant dans la production d'énergie renouvelable doivent maintenant faire les efforts de compétitivité nécessaires pour s'aligner au mieux sur les prix des fournisseurs d'énergie classique (électricité d'origine nucléaire en France notamment). Pour ce faire, Green Energy s'appuie notamment sur la standardisation de ses outils (en utilisant et en déployant des outils communs au Groupe) et sur d'autres piliers stratégiques que nous ne pouvons divulguer ici (source : documents internes classés confidentiels). Ce changement de cap stratégique est jugé indispensable et nécessaire pour rester dans le jeu de la compétition. Voici comment en parlent notamment la Responsable Communication & RSE et la Responsable RH, véhiculant le message de transformation :

« On est dans une période de mutations, actuellement, de changement, de transformation. Le marché de l'énergie est en pleine explosion. Donc on est focalisé actuellement sur le fait qu'on doit être le plus rigoureux et le plus compétitif possible pour rester dans les tops des acteurs du renouvelable. C'est un, on est à un point de notre évolution industrielle qui est extrêmement délicate et compliquée parce que du coup, on arrive à un stade où on a plus du tout de subventions des différents gouvernements et c'est mondial ce n'est pas qu'en France, et on se doit de devenir donc des acteurs compétitifs sur le marché. Pour pouvoir maintenant prétendre à gagner des appels d'offre, et continuer notre croissance. Donc on est focalisé sur ça » (RCOM_RSE, juillet 2018).

« On est en train de se développer dans tout ce qui est services exploitation et maintenance pour des comptes tiers donc en fait on a carrément constitué maintenant une équipe commerciale au sein de l'entreprise donc pour aller chercher le client donc on est maintenant dans une démarche beaucoup plus agressive [...]on fait tout ce que nous pouvons pour réduire le coût de l'énergie et avoir une énergie vraiment extrêmement compétitive qu'on puisse donc vendre après à des clients » (RCOM_RSE, février 2019).

« Le marché change en fait. Alors nous on connaît pas forcément de difficultés, donc on anticipe les difficultés. Le marché de l'énergie renouvelable change, et on arrive sur le marché de l'énergie tout court, après le pétrole, etc., et on est en concurrence. Donc ce n'est pas un marché de, de, c'est fini le monde des bisounours quelque part, donc là l'objectif effectivement c'est de réussir cette transformation de marché, en focalisant l'ensemble des énergies de l'entreprise vers l'objectif de transformation » (RRH, juillet 2018).

La notion d'une compétitivité à acquérir et maintenir dans un contexte devenu hautement concurrentiel pour l'entreprise est soulignée dans ces trois extraits d'entretiens. Un autre collaborateur abonde en ce sens :

« [Etre] plus compétitifs, c'était ça aussi l'objectif. Généralement le marché du renouvelable reçoit moins de subventions, il fallait être plus compétitifs pour survivre » (GE_5, juillet 2018).

Cette phase d'adaptation au marché ne s'est pas faite sans accroc. Des restructurations ont eu lieu dans tous les pays pendant la période 2017-2018, la France n'étant pas épargnée par ce processus de réorganisation.

« Y'a pas mal de modernisation, on est passé par tout un processus un peu douloureux d'optimisation [...] Des restructurations, quelques licenciements surtout en UK. Mais y'en avait besoin aussi parce qu'on avait grandi assez vite mais pas forcément très structuré avec des choses qui se sont un peu construites comme ça sans qu'il y avait vraiment de réflexion sur la meilleure organisation. C'était un peu dur pour l'ensemble, je pense qu'on en sort plus fort mais toujours dans les restructurations y'a des gens qui sont pas contents, qui sont changés de poste... En France il y'avait pas de licenciement mais des restructurations et des gens qui sont partis du coup et certaines personnes même qui étaient là depuis longtemps qui sont parties. Y'avait des licenciements, si, je dis une bêtise, y'avais même des licenciements au niveau des directeurs. Y'avait deux trois directeurs qui sont partis au niveau de la France mais au niveau équipe y'avait pas...mais y'avait des restructurations et des gens qui sont partis suite à la restructuration » (GE_5, juillet 2018).

« On a eu donc une restructuration assez importante au niveau du Groupe. Donc le marché anglais a subi malheureusement des pertes parce qu'il y a eu un changement politique très lourd qui a eu des conséquences dramatiques par rapport à l'industrie éolienne. Et malheureusement, il y a eu un plan social en Angleterre [...]on a eu une année très compliquée, très difficile » (RCOM_RSE, juillet 2018).

L'année 2017 a donc représenté une étape importante dans l'histoire de Green Energy, avec une restructuration globale qui s'est fait ressentir dans l'ensemble des pays. Pour autant, les salariés rencontrés décrivent une entreprise « agréable » et « de bonnes conditions de travail », nonobstant le biais de motivation et d'engagement qui peut exister au sein de la population interrogée.

« Moi, je fais aussi partie de la Délégation unique du personnel et je vois comment les choses évoluent et comment le salarié est traité et je trouve que c'est quand même...on a quand même des bonnes conditions de travail, on est quand même bien traités » (GE_6, septembre 2018).

« C'est une ambiance de travail très agréable où même en terme de management on se sent écouté...c'est agréable de travailler ici » (GE_2, septembre 2018).

1.2.2. L'essor de nouvelles méthodes de travail

Les méthodes de travail de Green Energy ont évolué pour accompagner l'adaptation de l'entreprise à la mutation de son marché. L'accroissement de la compétitivité du champ concurrentiel s'est traduit par un nouveau modèle de développement et le déploiement de nouveaux processus internes en 2017. Green Energy est alors contrainte, ou tout du moins se sent alors obligée, de modifier son organisation et ses pratiques de travail. De nouvelles méthodes de veille continue sont instaurées et de nouveaux pôles d'organisation sont créés.

« On a d'ailleurs mis en place justement des principes d'évolution continue depuis deux ans et demi, trois ans maintenant. Donc oui, il faut s'adapter au fonctionnement actuel des marchés, tout simplement. On a... Il y a des modes de fonctionnement complètement différents de ce que c'était il y a dix ans quand je suis rentré. En termes de, bien de rémunération de l'électricité que l'on produit tout simplement. C'est ça qui fait qu'on est obligé de s'adapter pour justement, et c'est pour ça que notre pôle veille, innovation et méthodes a été créé il y a deux ans pour justement faire en sorte que l'on réponde le plus possible, et le mieux possible, aux besoins des personnes et du marché. Pour pas en faire plus qu'il n'en faut, ou justement pas en faire assez potentiellement aussi dans certains aspects. Donc, on cherche justement à évoluer constamment pour s'adapter et faire en sorte d'avoir la réponse la meilleure possible » [...] « C'est pour ça que notre pôle veille, innovation et méthodes a été créé il y a deux ans pour justement faire en sorte que l'on réponde le plus possible, et le mieux possible, aux besoins des personnes et du marché » (GE_8, septembre 2018).

Pour décider des nouvelles procédures techniques à mettre en œuvre, des ateliers sont régulièrement organisés autour de sujets spécifiques ayant pour vocation d'analyser dans un premier temps l'état et le fonctionnement actuels, puis de donner des objectifs d'amélioration des tâches à effectuer et ensuite de réfléchir à la manière d'atteindre ces objectifs et aux outils à déployer en regard. Ces ateliers permettent donc une revue des process afin que le management et la prise de décisions soient plus efficaces. Les aspects techniques et managériaux sont ainsi traités ensemble. Ce pôle d'amélioration continue est piloté par le directeur général de Green Energy qui en est le responsable, témoignant de l'aspect stratégique de la démarche dans l'entreprise. Début 2019, la transformation de l'entreprise prend corps depuis deux ans et le processus de changement est bien enclenché.

« Je pense que les équipes ont compris la nécessité de transformer le process et les façons de travailler pour mieux anticiper les marchés de demain, les méthodologies de changement qui sont utilisées sont bien ancrées depuis, les gens participent assez largement et puis je pense qu'il y a effectivement une prise de conscience, et du besoin de changer, et de la façon, y'a une meilleure compréhension de la façon dont on allait conduire ça. Ca me semble être sur les rails » (RRH, février 2019).

1.2.3. Une culture d'entreprise engagée et partagée

Nous retenons ici la définition de Maurice Thévenet (2012)²⁴, « *la culture de l'entreprise est l'ensemble des références partagées dans l'organisation, qui se sont construites tout au long de l'histoire en réaction à des situations ou à des problèmes* ». Nous développerons ainsi successivement 3 dimensions de la culture d'entreprise qui nous paraissent distinctifs du fonctionnement de Green Energy et la base de son identité collective : (1) le projet environnemental fédérateur, (2) les modes de régulation et le style de management, (3) la taille de l'entreprise et sa structure actionnariale.

(1) Un projet environnemental fédérateur

Comme nous le soulignons supra, Green Energy est une société dont le projet d'existence même est bâti autour d'un axe environnemental solide qui structure l'entreprise et fédère les salariés. Ces derniers sont sensibles au métier de l'entreprise (l'énergie) mais plus encore à la notion de durabilité qui lui est associée.

« C'est surtout des équipes qui sont très fédérées autour de leur métier d'énergie renouvelable. Et ça, c'est vraiment dans l'ADN de l'entreprise » (RRH, juillet 2018).

« Je pense que Green Energy attire aussi des personnes qui sont attentives à leur empreinte écologique. Je pense que quand on travaille dans les énergies renouvelables on y est sensible. Après effectivement, je pense qu'on recrute aussi à notre image, et donc c'est vrai qu'on a tendance à être souvent avec des personnes qui sont sensibles et qui font attention, voilà, à ce type de problématiques » (GE_7, juillet 2018).

Comme le souligne un collaborateur interrogé, cette culture environnementale est globale, elle ne concerne pas uniquement l'activité en propre de l'entreprise mais également ses engagements de mécénat, et les initiatives personnelles des salariés en matière de RSE ou d'écomobilité comme nous le verrons dans un chapitre ultérieurement.

« C'est une société [...] dont les valeurs SME²⁵ sont assez développées. Pas que dans le développement des projets mais aussi à la vision globale. Lors de mécénat, lors des engagements et l'incitation des salariés » (GE_7, juillet 2018).

²⁴ *La culture d'entreprise : une ressource.* Maurice Thévenet in Encyclopédie des Ressources Humaines. Vuibert. 2012

²⁵ Système de Management Environnemental : outil de gestion d'une organisation qui permet de s'organiser de manière à réduire et maîtriser ses impacts sur l'environnement, notamment à l'aide des normes ISO 14001 et 14004.

« Je trouve que la boîte ne freine pas du tout les engagements personnels, c'est une entreprise ouverte aux initiatives et qui aussi supportent ces initiatives » (GE_3, septembre 2018).

(2) Un mode de régulation individualisant et un management ouvert

Chez Green Energy, l'autonomie et l'initiative personnelle sont les modes de régulation internes (Pichault, Nizet, 2000). Nous rappelons ici que la typologie même de la population de l'entreprise (une très grande majorité de cadres et ingénieurs) ainsi que le domaine innovant de l'activité favorisent fortement ce type de régulation du travail.

« C'est une société qui laisse beaucoup part à l'initiative personnelle » (GE_7, juillet 2018).

« Vous savez on est une entreprise où y'a pratiquement que des cadres, à 99% y'a que des cadres donc chacun se débrouille, chacun est autonome » (GE_4, juillet 2018).

« C'est vrai que ça vous permet tout de suite d'avoir des responsabilités et tout de suite d'être autonome » (GE_3, septembre 2018).

« Je suis assez autonome dans mon travail et je me coordonne avec mes collègues [...] et on est généralement plutôt flexibles [...], après il faut trouver un juste milieu » (GE_5, juillet 2018).

Le style de management est qualifié de « très ouvert », assurant liberté et indépendance aux collaborateurs dans le développement des projets. Chez Green Energy, pas de management top-down, mais une grande latitude donnée au collaborateur dans la prise de décisions, ce qui peut parfois être vécu comme « déroutant », notamment pour les jeunes collaborateurs dont c'est le premier emploi.

« C'est une ambiance de travail très agréable où même en terme de management on se sent écouté...c'est agréable de travailler ici » (GE_2, septembre 2018)

« Je le (le style de management) trouve assez ouvert, on est très indépendants, au contraire ça m'a un peu surprise donc premier boulot, 24 ans, on s'attend à être un peu... pas surprotégée mais un peu encadrée avec des comptes rendus, avoir un peu à expliquer, et au contraire on est très très libres et très indépendants » [...] « Oui parfois quand on est trop...c'est vrai que des fois c'est un peu déroutant parce que y'a pas trop d'appui, ça fait un peu peur, enfin de toutes façon il faut se casser les dents pour apprendre donc c'est comme ça qu'on apprend aussi » (GE_3, septembre 2018).

« Il n'y a pas ce management qui vient toujours par le haut donc qui redescend. Il y a aussi pas mal d'idées qui sont véhiculées lors de nos entretiens, lors des groupes de travail, lors de réunions diverses. On a deux séminaires par an où on peut proposer des choses. Voilà, c'est assez ouvert » (GE_7, juillet 2018).

(3) Taille de l'entreprise et structure actionnariale

La taille de l'entreprise en France, même si elle a évolué dans le temps (de TPE dans les années 90 à une PME de 200 personnes aujourd'hui), ainsi que la structure du capital de l'entreprise détenu par un actionnariat familial, sont perçus comme deux éléments véritablement distinctifs de l'entreprise dans son contexte concurrentiel.

« C'est une entreprise qui est à taille humaine, c'est peut-être ça que je dirais, c'est une entreprise à taille humaine avec des valeurs humaines et familiales, de collaboration et de bienveillance » (GE_6, septembre 2018).

« Une entreprise peut-être aussi dans l'esprit grande PME » (GE_7, juillet 2018).

« Ce qu'est important aussi c'est qu'on est privé, on n'est pas cotés en bourse, on appartient finalement à un groupe familial et qui existe depuis, je sais plus, 120 ou 150 ans » (GE_5, juillet 2018).

« C'est un groupe qui s'appelle XX, c'est un actionnariat familial anglais et Green Energy appartient à cet actionnaire-là » (RRH, février 2019).

« Ce n'est pas encore une entreprise de taille intermédiaire si on prend les critères tels que le code du travail les définit mais qui n'en est pas loin quand même et qui est aussi, faut pas l'oublier quand même, la filiale d'un groupe qui est implanté dans le monde entier, qui n'est pas un groupe français, qui n'est pas non plus un groupe coté en bourse, c'est un actionnariat familial, donc ça fait que c'est une...Je pense qu'au sein du monde des énergies renouvelables, je pense que Green Energy a une place un petit peu à part notamment en raison de la combinaison de ces critères » (GE_4, juillet 2018).

Les valeurs véhiculées et affichées par l'entreprise sont au nombre de quatre : la passion, la responsabilité, la collaboration, et l'excellence²⁶. Même si les collaborateurs interrogés ne les citent jamais en tant que telles, les éléments de discours recueillis témoignent d'une intériorisation de ces valeurs par les acteurs.

La passion et la responsabilité font directement référence au métier exercé par les collaborateurs de l'entreprise, en faveur d'une énergie renouvelable décarbonée. La responsabilité fait écho à la sécurité que souhaite assurer l'entreprise sur les projets en développement (projets de construction éolien terrestre ou offshore par exemple), la sécurité des collaborateurs et des fournisseurs étant un des piliers de la stratégie de l'entreprise.

²⁶ Source : site Internet de l'entreprise

« L'accent est vraiment mis sur la sécurité dans l'entreprise. Donc au-delà du fait qu'il y ait l'empreinte écologique, il y a aussi cet aspect sécurité qui est vraiment très développé » (GE_7, juillet 2018).

Ces valeurs de responsabilité et de sécurité sont directement mises en lien avec le déploiement de la politique d'écomobilité dans l'entreprise, les déplacements professionnels des salariés étant vus comme des éléments pouvant entraver la sécurité des collaborateurs sur les projets.

« La priorité pour l'entreprise c'est la sécurité. Alors ça tombe bien, parce que la sécurité veut souvent dire écomobilité » [...] « Il y a le contexte sens/culturel, il y a le contexte réglementaire, et il y a le contexte sécurité aussi qui est important. C'est-à-dire qu'on va essayer de favoriser l'écomobilité et notamment le train, au détriment de la voiture pour des raisons d'écologie mais aussi d'écologie de personnes, c'est-à-dire d'éviter trop de fatigue et de limiter les accidents routiers puisque c'est un des grands risques qui a été identifié au sein de l'organisation chez nous » (RRH, juillet 2018).

La valeur de collaboration correspond autant à la compréhension des besoins clients qu'au nouveau style de management que l'entreprise souhaite déployer depuis les réorganisations qui ont eu lieu à partir de 2017 (licenciements, création de nouveaux pôles, etc.). L'idée est de faire travailler les intelligences ensemble (en interne mais également avec les fournisseurs et les clients) pour mieux comprendre le marché et ses évolutions. Enfin, l'excellence permet d'assurer un haut niveau d'exigence et garder un rang de leader dans ce secteur innovant et technique comme l'explique un salarié interrogé : *« Une entreprise très, comment dire, assez axée sur l'excellence et vouloir être leader dans le secteur où on travaille » (GE_5, juillet 2018).* La Responsable RH abonde en ce sens : *« Chez nous ce qui compte c'est les compétences et l'intelligence collective » (juillet 2018).*

1.2.4. Une population atypique à l'ADN de durabilité fortement présent

« L'environnement revient énormément et effectivement il y a une démarche qui vient de la part de tout le monde pour les déchets, pour le tri, pour toutes les choses qui pourraient être pilotées d'en haut mais qui sont vraiment donc mis en place assez naturellement par les équipes » (RCOM_RSE, juillet 2018).

L'entreprise est constituée en grande majorité d'ingénieurs cadres (86% de cadres dont 26% d'ingénieurs) avec une moyenne d'âge de 35 ans et un taux de parité femmes-hommes

de 60%/40% plutôt favorable pour le secteur²⁷. Ce qui retient particulièrement l'attention des personnes interrogées dans la typologie particulière des collaborateurs de l'entreprise est la « *jeunesse des effectifs* » et leur style urbain.

« Alors c'est une entreprise jeune, avec pas mal de personnes jeunes, enfin il y a pas mal de moins de trente ans. Moi qui ai 38 ans, je fais partie des plus vieux on va dire » (GE_7, juillet 2018).

« C'est une filière qui est assez jeune, vous avez vu en passant, y'a pas mal de jeunes quand même » (GE_2, septembre 2018).

« Nous sommes une entreprise où la moyenne d'âge est faible, d'abord parce que ce sont des métiers nouveaux qui n'existaient pas y'a vingt ans donc on a beaucoup de collaborateurs dont c'est souvent le premier emploi après les études, on a pris beaucoup de stagiaires par exemple et moi je fais clairement parti des 4 ou 5 personnes d'âge canonique au sein de l'entreprise (rires) parce - que j'ai 57 ans et que la moyenne d'âge ça doit être 30 ou 31 quelque chose comme ça » [...] « De manière générale on a à faire [...] à la même typologie de collaborateurs qui sont ce que j'appelle les jeunes urbains » (GE_4, juillet 2018).

Cette « *jeunesse des effectifs* » souvent évoquée se transforme parfois en attribut pour l'entreprise « *une entreprise qui a un esprit assez jeune et dynamique* ». Elle est également utilisée comme caractère explicatif du choix de travailler dans cette entreprise précise et dans le secteur des énergies renouvelables en particulier, posant par là même l'idée que la jeune génération serait naturellement encline à travailler dans des projets impliquant une dimension environnementale. Ainsi, un collaborateur explique :

« On a beaucoup de gens jeunes qui sont ici aussi par conviction personnelle forte et qui spontanément proposent, ils sont toujours à l'affut, de solutions de type vélib', covoiturage, bon ça y'a beaucoup d'initiatives personnelles qui sont prises qui sont développées là-dessus et c'est lié à la jeunesse des effectifs et au fait que dans les énergies renouvelables y'a une forte dimension de convictions personnelles dans le choix de votre emploi. Je pense qu'on a beaucoup de gens qui n'auraient pas été travailler dans l'industrie chimique ou dans l'industrie nucléaire alors qu'ils avaient peut-être le bagage pour le faire, voilà c'est aussi simple que ça » (GE_4, juillet 2018).

Les « *convictions personnelles* » des collaborateurs de l'entreprise, leur attachement aux valeurs environnementales et leur volonté de laisser une empreinte positive sur le monde est un élément moteur de la mission qu'ils s'assignent au quotidien en travaillant chez Green Energy. Telle que l'expriment les personnes interrogées, cette envie de participer à la

²⁷ Au 31 décembre 2017, les femmes représentaient 27,2% des effectifs des industries électriques et gazières (source : enquête 2018 branche des IEG)

préservation de l'environnement est très importante dans le choix de rejoindre l'entreprise. Cette idée est largement formulée dans les entretiens.

« Des gens plutôt, enfin passionnés et vraiment motivés par la cause de l'énergie renouvelable, les changements climatiques, les gens se retrouvent pas chez Green Energy par hasard, enfin peut-être à quelques exceptions près mais globalement des gens qui ont choisi ce secteur parce - que ils considèrent que c'est une cause importante pour eux » (GE_5, juillet 2018).

« On a beaucoup de gens jeunes qui sont ici aussi par conviction personnelle forte » [...] « Je pense qu'on a beaucoup de gens qui n'auraient pas été travailler dans l'industrie chimique ou dans l'industrie nucléaire alors qu'ils avaient peut-être le bagage pour le faire, voilà c'est aussi simple que ça. Quand on est ingénieur en environnement on peut travailler chez Aéroports de paris, on peut travailler dans le nucléaire, on peut travailler chez SOLAC mais ils viennent ici par convictions personnelles ».

« Je pense que les gens surtout souvent quand ils nous rejoignent, j'ai l'impression que pour eux, déjà ne serait-ce que par notre activité, de vouloir produire une énergie avec une faible émission carbone, avec une énergie propre, c'est quelque chose pour beaucoup de personnes qui est vraiment moteur dans leur décision de nous rejoindre. C'est pas juste un job, voilà. Ces gens-là, ils ne vont pas aller chez TOTAL. Euh voilà. Et donc cette volonté de rejoindre une activité déjà, une entreprise qui a une démarche, une activité même qui est de produire de l'énergie propre, c'est aussi donc une vraie volonté de rejoindre une entreprise qui a des valeurs très liées par exemple à l'environnement. L'environnement revient énormément et effectivement il y a une démarche qui vient de la part de tout le monde pour les déchets, pour le tri, pour toutes les choses qui pourraient être pilotées d'en haut mais qui sont vraiment donc mis en place assez naturellement par les équipes » (RCOM_RSE, 2^{ème} entretien, juillet 2018).

L'alignement entre des convictions personnelles largement pro-environnementales et l'activité de l'entreprise dans le secteur des énergies renouvelables est donc un facteur déterminant pour les salariés de Green Energy.

« Moi c'est ce qui me plaît, c'est d'aller travailler dans ces convictions et que la boîte ne bafoue pas certaines choses » (GE_3, septembre 2018).

« Enfin on fait de l'éolien, on pense à la planète donc on pense aussi à l'être humain, enfin voilà, on a tout ça qui est quand même au fond de nous je pense » (GE_6, septembre 2018).

« Qu'est-ce qui m'a attirée là-dedans ? C'est le fait de ne pas rester à 100% en bureau, de pouvoir aller sur le terrain et d'être en contact direct avec les personnes. Et puis bien sûr parce que je suis aussi convaincue de ce que je fais et qu'une énergie verte, même si elle n'est pas parfaite c'est toujours mieux que du 100% nucléaire. Selon moi ! (rires) » (GE_2, septembre 2018).

« Green Energy pour moi c'est une entreprise qui me permet de pouvoir, quelque part c'est peut-être, euhhh, pour moi c'est avoir un impact sur la planète à ma petite mesure. C'est essayer de faire en sorte que par mon métier, les métiers qu'on nous laisse faire, et le métier de l'entreprise, que Green Energy pour moi, c'est faire en sorte que la planète qu'on

donnera plus tard soit un peu mieux que ce qu'elle est maintenant. C'est comme ça que je le décrirais. Ce que Green Energy représente pour moi. » (GE_8, septembre 2018).

« Après, voilà, on reste, on reste aussi une population, via le métier de l'entreprise, qui est, qui a envie quand même de faire en sorte qu'on fasse les choses du mieux possible pour la planète. Sans être des ayatollahs, on essaye de faire le plus possible l'effort » (GE_8, septembre 2018).

Les salariés en charge de la RSE dans les différentes filiales internationales du Groupe sont également mus par une éthique personnelle, quel que soit leur périmètre de responsabilité fonctionnelle.

« Par exemple, en Suède, c'est le responsable QSE. Aux Etats Unis, c'est la nana qui est responsable de la com interne. Voilà, en Australie, c'est une PA, une assistante de direction. En Angleterre, c'est the Events Coordinator. Donc voilà des gens très variés qui font ça par conviction » (RCOM_RSE, juillet 2018).

Les convictions personnelles des salariés, assimilables à des traits de personnalité notables²⁸, sont des guides puissants de leur action professionnelle. Elles les guident dans le choix de l'entreprise dans laquelle ils travaillent et soutiennent leur volonté d'engagement durable.

1.2.5. Une Responsabilité sociale entre forte imprégnation individuelle et manque d'incarnation formelle

La démarche environnementale de l'entreprise se déploie dans la continuité de son activité à travers la maîtrise de ses impacts environnementaux. La réduction des émissions de CO2, la maîtrise de la production de déchets et l'adoption d'une approche cycle de vie dans l'ensemble des activités de l'entreprise forment le triptyque de la politique environnementale de Green Energy.

Comme nous l'avons souligné plusieurs fois dans les sections supra, l'entreprise Green Energy a toujours eu une forte fibre écologique et environnementale. Pour autant, et peut-être à cause de cela, la RSE n'était pas formalisée jusqu'en 2009-2010, date à laquelle l'entreprise

²⁸ Si l'on s'en réfère à la définition de l'Encyclopédie Universalis : « Les traits de personnalité sont des caractéristiques individuelles permettant de distinguer les individus entre eux » qui rejoint celle du mot personnalité : « Individualité psychologique de la personne telle qu'elle se manifeste dans ses comportements ».

a du remplir un dossier complet sur ses activités RSE afin de s'inscrire à un concours au niveau de la région PACA. Selon la Responsable Communication & RSE, avant cette période, l'entreprise faisait déjà des « *choses très sociales* » mais qui n'étaient pas répertoriées ou labellisées RSE comme telles.

« Il y a 17 ans en arrière, c'était le début vraiment donc de l'industrialisation surtout de l'éolien et à cette époque-là, la notion de la RSE il n'y avait pas vraiment de nom à ce moment-là. On faisait des choses. On a toujours fait par exemple des choses très sociales. On a toujours été un petit groupe donc et au fur et à mesure en grandissant, on a fait de plus en plus de choses pour des œuvres caritatives, des courses, des événements sportifs... On a organisé beaucoup beaucoup d'événements, par exemple pour le téléthon, donc c'est quelque chose qui était un peu innée et qu'on a voulu donc développé donc au fur et à mesure des années » (RCOM_RSE, juillet 2018).

A partir de 2009 et ce trophée remporté, la RSE s'est progressivement formalisée avec un audit des pratiques internes à l'œuvre dans l'entreprise.

« On a eu un prix pour au niveau de PACA donc un prix justement par rapport à la RSE. Donc on a eu un trophée PACA RSE en 2010 et je pense qu'en 2009 où on a vraiment commencé à se rendre compte de tout ce qu'on faisait, et donc en fait en faisant notre demande de prix, on a du remplir un dossier assez complet par rapport à toutes nos actions et c'est là qu'on s'est rendu compte qu'on faisait de la RSE sans vraiment l'avoir formalisée » (RCOM_RSE, 2^{ème} entretien juillet 2018).

Deux actions majeures sont venues soutenir cette formalisation progressive de la RSE dans l'entreprise :

- La nomination d'un collaborateur en partie dédié à la RSE nommée en la personne de la Responsable Communication, qui a depuis 2010 cette double « *casquette* », Communication et RSE France : « *A ce moment-là, j'ai pris en charge donc ce groupe de travail et c'est à ce moment-là que les choses ont commencé à devenir un peu plus officielles. Donc j'avais cette casquette aussi bien com que RSE* » (RCOM_RSE, juillet 2018).
- Un réseau formé de collaborateurs volontaires constitué sous la forme d'un « *Groupe de travail RSE* » (GT RSE) et chapeauté par la Responsable Communication et RSE France. Ce groupe de travail « *est constitué de volontaires qui se sont donc portés volontaires pour animer ce groupe-là de travail et être acteurs de la mise en œuvre des différentes actions dans leurs propres agences* » (RCOM_RSE, juillet 2018). Il existe un coordinateur nommé dans chaque agence qui relaye l'information et anime les actions au niveau local. L'importance et le fonctionnement de ces groupes de travail seront détaillés en point 1.2.8.

Pour autant, la RSE est restée à un niveau de formalisation assez modeste, avec une collaboratrice qui n'est qu'à temps partiel dédiée à la RSE avec la charge de l'animation du Groupe de travail RSE qui n'est pas comptabilisée dans ses tâches officielles. La Responsable Communication et RSE excuse ce manque de ressources allouées à la RSE par le fait que les valeurs portées par la RSE sont des valeurs déjà très présentes dans l'entreprise, à un stade « *presque inné* » chez les collaborateurs.

« C'est quelque chose comme je le disais tout à l'heure qui est presque innée, et je trouve que sans avoir un cadre très formel autour de la RSE à proprement dite, les gens vivent la RSE tous les jours. Dans leur travail de tous les jours, dans leurs réflexions, dans ... C'est devenu un réflexe. Donc je trouve que c'est un poids très important même si on n'a pas mis quelqu'un sur un poste dédié à plein temps » (RCOM_RSE, juillet 2018).

Même si cette idée d'un ADN écologique et sociétal est partagée par d'autres collaborateurs interrogés, de surcroît couplée à une relative autonomie des collaborateurs, d'autres facteurs sont en jeu pour expliquer ce manque d'incarnation de la RSE. Lors de la réorganisation effectuée au niveau du Groupe en 2017, la personne en charge de la RSE au siège en Angleterre a subi un licenciement, enterrant momentanément l'idée d'une RSE globale et soutenue au niveau du Groupe. Le Groupe a alors demandé à la Responsable Communication et RSE France de coordonner l'ensemble de la RSE au niveau mondial, comme une extension de ses prérogatives RSE existantes.

« A l'époque, on avait une personne qui était dédiée à la RSE, elle était Head of Sustainability. Donc cette personne, elle est malheureusement, elle est partie, lors de ce plan social. Donc à ce moment-là, donc, bien évidemment, la RSE restait importante pour le Groupe, mais on ne pouvait pas y consacrer donc des ressources à plein temps. Donc on m'a demandé justement de, d'essayer de coordonner les efforts à travers le Groupe. Donc en même temps effectivement mon job de responsable communication » (RCOM_RSE, juillet 2018).

Depuis, personne n'a tenu un rôle 100% dédié à la RSE au niveau du Groupe, et la Responsable RSE et Communication indique n'y consacrer « *que 15% à 20%* » de son temps. Toute l'entreprise est tournée vers l'objectif stratégique de compétitivité au niveau des prix de l'énergie et la RSE manque clairement de moyens pour se déployer : « *Malheureusement, pour l'instant, c'est une question vraiment très pratique de ressources et de concentration des ressources sur un enjeu majeur que nous avons à affronter actuellement* ». Il est donc difficile de faire vivre la RSE dans l'ensemble des entités du Groupe (présentes sur tous les continents) sans y allouer davantage de ressources : « *Il y a des pays où ils sont plus impliqués que*

d'autres. C'est quand même difficile. Surtout dans des marchés où nous sommes en pleine expansion comme par exemple l'Australie, ils ont la volonté mais ils n'ont pas les ressources donc c'est très difficile. On essaye de faire petit bout par petit bout. La Turquie aussi c'est un petit peu compliqué mais dans d'autres pays, aux Etats-Unis, en Grande Bretagne, les marchés où on est un peu plus mûr, on a des personnes qui peuvent consacrer un peu plus de temps » (RCOM_RSE, juillet 2018).

Cependant, l'éloignement physique du centre du pouvoir en Angleterre de la Responsable Communication et RSE en France supposée coordonner les activités RSE au niveau mondial est jugé comme une erreur. L'aspect « *politique* » de la RSE s'en trouve perdu, et l'importance du thème dans l'entreprise amoindrie.

« Le truc c'est que comme c'est très compliqué, je ne sais pas comment elle organise son travail entre la RSE et la com. Très honnêtement, je pense que comme elle a beaucoup de travail, la RSE, et la difficulté politique à la conduire au niveau du Groupe quand on est pas forcément au siège du Groupe, je pense qu'il y a quelque chose qui fait que effectivement le niveau d'importance n'a pas été à ce point pris en compte [...] Cumuler les deux casquettes c'est se tirer une balle dans le pied et que la RSE c'est un caillou dans sa chaussure parce qu'elle a trop de travail. Et que la RSE Groupe appartenant en France loin du pôle de stratégie, c'est tellement politique, ça demande tellement d'influence qu'il faudrait qu'elle passe beaucoup plus de temps en Angleterre et quelque part c'est un caillou dans sa chaussure parce qu'elle ne va pas s'en sortir comme ça. Surtout qu'elle n'a pas de ressources vraiment dédiées pour l'aider » (RRH, juillet 2018).

Durant cette période 2017-2018, La RSE se trouve donc faiblement portée au plus haut niveau stratégique du Groupe, d'où un sentiment que cette fonction s'est un peu diluée au milieu d'objectifs stratégiques économiques prioritaires.

« Aujourd'hui, c'est très mal valorisé, pas très bien communiqué, la pauvre A., elle n'a juste pas le temps. [...] Donc pour moi, c'est une fonction qui devrait être un peu plus indépendante que ça mais surtout qui devrait être, comme avant, si on veut vraiment la porter il faut que ce soit un objectif stratégique au même titre que la sécurité. En disant bien la sécurité des hommes et celle de la planète. Et puis qu'il y ait des grandes lignes directrices qui soient déclinées de cette stratégie-là parce que sinon, je ne vois pas beaucoup pourquoi on se l'approprierait. Les gens ont tout un tas d'autres choses à faire et à part les bonnes volontés, les bonnes âmes et une culture un peu sympa chez Green Energy, je ne vois pas trop comment ça peut marcher » (RRH, juillet 2018).

Toutefois, début 2019, nouveau coup de théâtre : la Responsable Communication et RSE en France « *démissionne* » de son poste de coordinatrice RSE Monde. Sa charge de travail très soutenue au niveau marketing et communication ne lui permettait pas d'allouer suffisamment de temps à la coordination de la RSE au niveau du Groupe. Elle garde pour

autant la RSE dans son giron de responsabilités en France (« *Juste pour la France je vois bien qu'elle ne lâche pas trop le truc, parce que ça reste à la com', et elle l'a gardé avec sa casquette communication maintenant* », RRH, février 2019), et après un moment de flottement où la RSE s'est en quelque sorte diluée sans réel pilote au niveau du Groupe « *donc voilà, donc tout le monde essaye de faire un peu quelque chose mais c'est vrai que c'est moins au cœur des actions qu'auparavant* » (RRH, février 2019), une personne au siège en Angleterre est à nouveau missionnée pour prendre en charge une partie de cette fonction. Mais dans un premier temps, seulement la partie « *environnementale* » : « *ils sont en train de s'organiser un petit peu suite à cette annonce donc en fait il y a une personne de Group Strategy donc en Angleterre qui va prendre le relais surtout pour la partie environnementale et après on va en discuter pour voir comment on peut donc amener, reconstruire un petit peu, maintenir la stratégie donc RSE à travers le groupe* » (RCOM_RSE, février 2019). Depuis 2017, la place stratégique globale de la RSE dans la vision du Groupe est donc ballotée, les objectifs RSE ayant disparu de la stratégie de l'entreprise à partir de cette réorganisation majeure.

« Sachant que auparavant, au niveau du Groupe, il y avait des objectifs stratégiques groupe RSE et qu'avec la transformation de l'organisation, cet objectif a disparu de la stratégie [...] Ce n'est plus porté par la Direction du Groupe. Ce n'est donc plus considéré comme une priorité stratégique » (RRH, juillet 2018).

Le défi d'une RSE à nouveau portée au plus haut niveau et partagée culturellement par tous, rayonnant au-delà d'un aspect environnemental directement lié à l'activité du Groupe, est désormais lancé chez Green Energy.

« Je pense sincèrement qu'en fait, il faudrait que cette fonction existe ailleurs dans l'organisation. Et qu'elle soit déclinée au niveau de la Direction Générale et de ses managers. Je crois vraiment que quand on met une personne toute seule dédiée à remuer ses bras, et faire en sorte que ça marche, en fait on essaye de mettre un pansement et que ça ne peut pas marcher et que si on veut que ça devienne efficace il faut que ce soit culturel, et si c'est culturel, c'est porté par la Direction et ses managers. Autrement, l'énergie à un moment redescend » (RRH, juillet 2018).

1.2.6. Un dispositif d'écomobilité instable

Dans la lancée du GT RSE, un groupe de travail complémentaire spécifique a été créé en 2012 pour s'attaquer aux problèmes des déplacements professionnels des salariés. A l'époque, il ne s'appelait pas encore le GT Ecomobilité mais le GT Transports. L'objectif

initial était de réduire l’empreinte carbone des salariés en les sensibilisant à d’autres formes de moyens de transports que la voiture individuelle.

« En 2012. Voilà. A l’époque on l’appelait le GT Transports si je me souviens bien. Donc mais effectivement, le mot écomobilité est venu assez rapidement par la suite. Donc c’était partie d’une volonté justement de sensibiliser tous nos employés sur les différents modes de transport possibles dans les différentes agences en France et donc on a concrétisé un peu cette démarche par une semaine d’écomobilité par an pour que tous les employés puissent réfléchir à une façon différente de se rendre au travail. Donc en essayant d’être le moins émetteur possible » (RCOM_RSE, juillet 2018).

Selon un des collaborateurs, ce GT a été mis en place lors de la réflexion sur la certification ISO 14001, genèse de la démarche environnementale chez Green Energy. Un des impacts majeurs de l’entreprise identifiés lors de cette certification a été l’empreinte carbone générée par le transport des salariés. Un sous-groupe de travail du GT RSE a donc été créé pour s’occuper spécifiquement des aspects de mobilité dans un souci de durabilité. L’analyse environnementale pour la certification ISO 14001 a été effectuée par un collaborateur qui a par la suite été particulièrement moteur dans la constitution et l’animation de ce GT Ecomobilité.

« Le groupe de travail écomobilité en fait a été lancé via le groupe de travail RSE mais surtout la genèse c’est que c’était issu de notre démarche environnementale qui a la certification 14001 » [...] « En fait, si vous voulez, c’est vraiment Hugo²⁹ qui a fait l’analyse environnementale, on a identifié qu’un de nos impacts majeurs c’était le transport des salariés » (GE_1, juillet 2018).

Le Groupe de Travail Ecomobilité s’organise en réseau avec un salarié dans chaque agence chargé d’initier et animer les actions au niveau local : *« ils essayent que chaque agence ait un coordinateur, que du coup ils essayent de se tourner vers les personnes qui sont les plus engagées qui ont le plus d’atomes crochus dans ce domaine on va dire mais après c’est libre à vous d’accepter, de ne pas accepter [...] C’est quelque chose d’important d’avoir [quelqu’un] dans chaque agence pour essayer de favoriser un peu ces démarches » (GE_3, septembre 2018).* Les actions de ce GT Ecomobilité sont assez ciblées autour de l’usage du vélo et d’une semaine annuelle de sensibilisation à l’écomobilité :

- La promotion du vélo en général avec la remise d’un kit sécurité vélo offert par l’entreprise aux salariés qui s’engagent à venir un certain nombre de fois en vélo dans

²⁹ Prénom modifié à des fins de confidentialité

l'année, et la mise en place de l'indemnité kilométrique vélo (IKV) en particulier, première mesure phare du GT ;

- La prise en charge, à hauteur de 50€, des frais de révisions de véhicule aux conducteurs s'engageant moralement à covoiturer au moins 20 fois dans l'année ;
- L'organisation d'une semaine de sensibilisation à l'écomobilité par an au siège et dans toutes les agences Green Energy en France. Quand cela est possible, cette semaine est organisée au niveau Groupe Monde afin de mobiliser l'ensemble des pays sur ce thème. Cela a été le cas notamment en 2016 et 2018. Cette action annuelle est la deuxième mesure phare du GT Ecomobilité.

Le travail du GT Ecomobilité est par ailleurs complété par une politique RH sur les déplacements professionnels axée sur la sécurité et la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise. Pour cela, les collaborateurs sont invités à privilégier systématiquement le train aux autres types de transports lorsque cela est possible, et ainsi éviter de générer une trop grande fatigue liée aux déplacements et limiter les émissions de CO2. Le covoiturage organisé type blablacar a été refusé pour des raisons de sécurité personnelle des salariés.

« Et après, c'est aussi sur tout ce qui déplacements professionnels, on nous incite à prendre le train, l'avion ou couplé à des locations de voiture pour éviter trop de kilomètres en voiture, par rapport aux risques mais aussi par rapport à des aspects développement durable. Seul le covoiturage a été bloqué pour des raisons de sécurité » (GE_7, juillet 2018).

Origines du dispositif d'écomobilité chez Green Energy

Distinguer les origines d'une pratique ou d'une action permet de mieux en saisir le développement. Chez Green Energy, trois éléments déclencheurs du dispositif d'écomobilité ont été évoqués : (1) le système de management environnemental (SME) ; (2) l'engagement des salariés ; (3) le contexte réglementaire et sécurité.

(1) Au siège de Green Energy existe un pôle Santé, Sécurité, Qualité et Environnement constitué de cinq collaborateurs. Sa fonction première est d'aider à la mise en place d'une organisation pérenne en termes de management, tant sur les aspects de qualité que de sécurité ou d'environnement. Pour cela, ce pôle s'appuie sur des standards et des normes ISO (ISO 9001 et ISO 14001 principalement). En 2012, l'entreprise a décidé de se lancer dans la certification ISO 14001, à la demande du Groupe qui était déjà certifié. Cette certification a

contribué à mettre en place tout le système de management environnemental de Green Energy et particulièrement des actions liées à l'écomobilité. Au cours de l'analyse environnementale de l'entreprise, plusieurs impacts majeurs ont été identifiés dont l'émission de CO2 liée aux déplacements professionnels. Ces données liées aux mobilités ont été remontées au Groupe de Travail RSE qui a alors décidé de créer un groupe de travail spécifique entièrement dédié à l'écomobilité. Le Groupe de Travail Ecomobilité a ainsi vu le jour.

« Quand moi je suis arrivé, donc j'ai rencontré la personne qui était en charge de la RSE chez nous, et je lui ai dit qu'il y avait une synergie obligatoire entre les systèmes de management environnemental et la RSE, qu'on ne pouvait pas faire des choses chacun de son côté parce que ça faisait pas de sens et surtout ce n'était pas cadré. Donc par conséquent, moi je fais partie du groupe de travail RSE, et je fais la liaison entre RSE et SME, en donnant les données de sorties du système de management de l'environnement, donc nos analyses environnementales, les transformer en données d'entrée pour la RSE, pour voir ce que l'on peut faire localement, et ce qui a abouti à quelques idées dont notamment le groupe de travail écomobilité qui a été créé chez Green Energy. Le groupe de travail écomobilité en fait a été lancé via le groupe de travail RSE mais surtout la genèse c'est que c'était issu de notre démarche environnementale qui a la certification 14001 » (GE_1, juillet 2018).

(2) L'engagement de certains salariés particulièrement moteurs sur le sujet environnemental (cf. point 2.4.) et sur l'écomobilité en particulier représente une deuxième force motrice pour engager des actions dans les différentes agences.

« C'est dans un contexte volontariste, et beaucoup à la demande des équipes, d'essayer de favoriser autant que possible l'écomobilité. Pour une question de sens. Donc ça toujours été assez sollicité » (RRH, juillet 2018).

« C'est vraiment une ligne directrice de Green Energy, c'est quand même de limiter l'impact au maximum. Mais il n'y a pas que ça, que ce soit sur les transports ou sur les déchets, ou sur...c'est vraiment un état d'esprit, on peut pas faire, enfin, j'imagine qu'on peut mais ce serait très bizarre, de l'énergie verte et prendre l'avion pour tous ses déplacements, utiliser la voiture pour faire tous ses déplacements, enfin, ça nous paraît pas concevable » (GE_2, septembre 2018).

(3) Le contexte réglementaire est la dernière raison attribuée à l'instauration d'un dispositif d'écomobilité dans l'entreprise. Contrairement à Crédit, Green Energy n'est pas soumise à l'obligation d'un plan de mobilité (moins de cent personnes sur un même site au moment de la récolte des données) mais l'entreprise a pris très au sérieux l'IKV (l'indemnité kilométrique vélo) et le plan Vélo qui devait être déployé par le gouvernement à l'automne 2018. Ces pressions légales peuvent clairement « faire bouger les lignes », même dans une entreprise où la culture environnementale est très présente.

« Et globalement, c'est vrai que nous on est dans une société qui est assez, qui n'est pas obtuse et qui n'est pas opposée à ces systèmes d'écomobilité, mais clairement dès que la législation va dans le bon sens, il est plus facile de le faire passer. Enfin là on le voit sur le télétravail. C'était assez ardu et là la loi, voilà, ça a débloqué. Et pareil pour l'écomobilité, le plan Vélo, on sait qu'il va y en avoir un nouveau à l'automne, par le gouvernement, on sait qu'à chaque fois c'est ça le levier principal même si on a déjà préparé le terrain. Clairement, quand ça coûte, il y a que la législation qui peut faire bouger les lignes. C'est malheureux » (GE_7, juillet 2018).

« Il y aussi un contexte règlementaire. Les indemnités kilométriques vélos etc. Les prises en charge de transport. Il y a le contexte règlementaire, et il y a le contexte sécurité aussi qui est important. C'est-à-dire qu'on va essayer de favoriser l'écomobilité et notamment le train, au détriment de la voiture pour des raisons d'écologie mais aussi d'écologie de personnes, c'est-à-dire d'éviter trop de fatigue et de limiter les accidents routiers puisque c'est un des grands risques qui a été identifié au sein de l'organisation chez nous » (RRH, juillet 2018).

Une importance collective du dispositif d'écomobilité fragmentaire et une appréciation individuelle sévère

En raison de la transformation que connaît l'entreprise depuis deux ans, le thème de l'écomobilité n'est plus véritablement un sujet en discussion dans l'entreprise. La priorité étant clairement focalisée sur la conduite du business, la Direction se préoccupe moins de la RSE (cf. point 2.5.) et de l'écomobilité dans la RSE.

Le Directeur Général s'intéresse au sujet et soutient les initiatives en la matière mais ne les considère pas nécessairement comme des éléments de la conduite de son organisation. Comme l'exprime un salarié, *« c'est-à-dire que s'il y a quelque chose en plus c'est mieux, si on peut le faire valoir c'est mieux, si on peut limiter notre empreinte... il est lui aussi dans ce secteur d'activité pour une question de sens donc c'est important oui, mais il ne conduit pas l'organisation avec ça »* (RRH, juillet 2018). D'autant plus qu'avec la disparition des tarifs subventionnés de l'éolien, l'entreprise se concentre sur ses prérogatives de performance économique *« Les tarifs de l'éolien vont disparaître, du coup, on est amené à faire plus attention aux coûts et aux heures qu'on dépense. Donc ce genre de thématiques RSE tend à s'affaiblir en fait, le temps qui y est consacré »* (GE_6, septembre 2018). Dans ce contexte, la Direction privilégie les initiatives présentées par les salariés : *« C'est l'intérêt aussi de cette société, c'est que toute initiative ou proposition est souvent bien interprétée et donc est relayée après par la Direction »* (GE_7, juillet 2018).

Green Energy s'appuie sur ses forces vives pour faire vivre ces thématiques dans l'entreprise : « *l'entreprise compte sur les salariés pour continuer à maintenir un petit peu ça* » (RRH, juillet 2018). Et un Directeur interrogé d'abonder : « *Les salariés viennent ici par convictions personnelles donc y'a beaucoup d'initiatives, on reçoit régulièrement des mails, des posts sur les réseaux sociaux dont je vous parlais tout à l'heure qui disent « voilà, vous avez la journée sans voiture...le covoiturage, pensez y, etc. » donc y'a beaucoup d'initiatives* » (GE_5, juillet 2018). Comme le présente un autre salarié, ce sont les salariés les « *moteurs* » du dispositif : « *En fait la Direction suit les... [initiatives]. Ce n'est pas en fait la Direction qui va mettre d'elle-même ça en place, mais en tout cas elle nous soutient dans la démarche* » (GE_6, septembre 2018). Les idées émergent des salariés et sont déployées en actions en fonction des bonnes volontés disponibles : « *ça nous est pas demandé en soi par l'entreprise, donc c'est que du plus* » (GE_2, septembre 2019).

« C'est plus dans l'autre sens, je dirai, que l'information est plutôt diffusée du bas vers le haut que du haut vers le bas. Mais c'est assez ouvert, la Direction est fortement ouverte aux propositions que l'on peut faire et donc tant que ça reste dans des faisabilités raisonnables, en terme de mise en place, de coûts aussi pour l'entreprise, parce que forcément en général ça a un coût, ils sont assez ouverts pour le faire si on peut » (GE_8, septembre 2018).

Les salariés de Green Energy possèdent une sensibilité environnementale individuelle qui fait culture dans l'entreprise (certains collaborateurs parlent d'un *ADN environnemental*). Les collaborateurs interrogés sont unanimes dans leur approbation du dispositif d'écomobilité mais leur jugement individuel concernant les pratiques déployées peut de ce fait être relativement sévère (Figure 14). Les actions entreprises leur semblent insuffisantes, justement en raison des convictions environnementales partagées qui devraient les pousser à aller plus loin sur ce terrain-là. Ils sont également parfois déçus du manque d'engagement de leurs collègues, pas à la hauteur de leurs attentes : « *ça demande de l'engagement individuel et souvent, de ce que je peux observer, on est déçu des résultats qu'on obtient parce qu'on a plus d'ambitions que ça au départ. Et de temps en temps, les gens se démobilisent parce que quelque part ils ont l'impression que ça va formidablement marcher, et les salariés n'adhèrent pas autant et au même niveau que eux* » (RRH, juillet 2018).

Figure 14 : Evaluation individuelle du dispositif d'écomobilité par les collaborateurs de Green Energy



Trois écueils majeurs concernant le dispositif d'écomobilité en vigueur chez Green Energy sont soulevés : il existerait un certain désinvestissement des salariés sur le sujet qui serait dorénavant davantage porté par une minorité très engagée et très investie dans ce type d'actions que par une large base (1) ; le manque de temps alloué au sujet qui ne permettrait pas de s'investir vu le contexte de compétitivité à atteindre (2) ; et la valorisation du dispositif en interne qui serait insuffisante (3).

(1) « C'est-à-dire que ceux qui sont déjà à fond dedans, ils y sont. Ils viennent en vélo, ils viennent en skate, ils viennent comme ils veulent. Mais d'autres, c'est, je pense qu'ils sont pas si sensibilisés que ça, c'est souvent dans leur regard quelque chose qui doit être portée par l'entreprise mais qui ne vient pas nécessairement de leur responsabilité individuelle. Ca, je l'observe beaucoup sur tous les sujets du type écomobilité, de type associatif sur lesquels on peut créer des groupes de travail aussi. Au sens où certains sont très investis dedans et c'est leur personnalité, les autres se désengagent assez vite en fait parce qu'ils n'y trouvent pas de sens pour eux » (RRH, juillet 2018).

(2) « *Moi je trouve ça bien. Ce serait encore mieux si on avait peut-être un peu plus de temps pour organiser, je sais pas, une ou deux journée en plus dans l'année en fait, pour faire sortir les gens de leur habitude de transport, qu'ils se rendent compte que peut-être c'est pas si compliqué que ça ou que c'est aussi plaisant une journée par semaine de faire la route à plusieurs ou des choses comme ça* » (GE_6, septembre 2018).

(3) « *Il y a un risque que ça se perde avec la croissance de l'organisation et donc du nombre de salariés. Et je pense qu'il [le dispositif] serait meilleur si ces thématiques-là étaient remobilisées régulièrement au sein de l'organisation. Aujourd'hui, c'est très mal valorisé, pas très bien communiqué, la pauvre A., elle n'a juste pas le temps* » (RRH, juillet 2018).

L'animation des actions d'écomobilité ainsi que le déploiement de nouvelles mesures est directement liés au dynamisme du Groupe de Travail dédié dont nous présenterons le fonctionnement en point 1.2.8.

1.2.7. Le télétravail, un dispositif à part

Point important à souligner : le télétravail, porté par le service Ressources Humaines, ne fait pas partie de la politique d'écomobilité de Green Energy. Il n'est donc pas lié au dispositif d'écomobilité précité même si certains collaborateurs en parlent spontanément lorsqu'ils décrivent les mesures de mobilité durable en vigueur dans l'entreprise.

Chez Green Energy, le télétravail a été pratiqué de manière déstructurée jusqu'à sa formalisation en 2018. Après une période de test de six mois début 2018, une charte de télétravail, pilotée par la direction RH, a été validée en comité de direction puis discutée et amendée par le comité d'entreprise et le CHSCT le 20 avril 2018. La mesure a été officiellement mise en vigueur au 1^{er} juin 2018 à hauteur d'un jour par semaine maximum ou de manière occasionnelle. Les conditions d'éligibilité sont en fonction de la nature du poste et de son degré d'autonomie, d'une ancienneté minimale d'un an et d'une validation hiérarchique préalable. Pour les postes non éligibles, ils peuvent tout de même bénéficier de douze jours de télétravail par an (un par mois) au titre de l'égalité de traitement. En 2019, 30% des effectifs de l'entreprise et 38% des salariés du siège avait une pratique régulière du télétravail (source : présentation interne). L'outil de mise en liaison des salariés adopté a été Skype for Business. Dans l'entreprise existait une vision classique de la façon de travailler en présentiel sur site afin de garder une identité d'entreprise forte et éviter que les collaborateurs ne voient plus leurs collègues de travail. Le récent changement législatif en la matière a facilité la mise en place de la mesure chez Green Energy.

« Des changements réglementaires ont facilité l'acceptabilité par la Direction, du télétravail. Donc on a pu mettre en place ça » (GE_8, septembre 2018).

« Clairement dès que la législation va dans le bon sens, il est plus facile de le faire passer. Enfin là on le voit sur le télétravail. C'était assez ardu et là la loi, voilà, ça a débloqué » (GE_7, juillet 2018).

Piloté par la Direction des Ressources Humaines, le télétravail revêt un statut plus officiel que le dispositif d'écomobilité comme l'explique un salarié : *« le télétravail c'est très...réglementation donc c'est plus le côté RH et manager direct et après l'écomobilité c'est un petit peu moins fort, on va dire, comme prise en charge »* (GE_2, septembre 2018). Selon un autre collaborateur, le télétravail est *« une demande forte des salariés »* (GE_1, juillet 2018), et même des managers. C'est un *« sujet qui a eu besoin de maturation »* mais qui suit *« le sens de l'histoire »*.

1.2.8. L'organisation en Groupe de travail : un fonctionnement intégré mis à mal par des tensions organisationnelles et individuelles

L'organisation en groupes de travail (GT) est assez habituelle chez Green Energy, sans que cela soit d'ailleurs formellement labellisé *GT de...* Des groupes de travail sont néanmoins constitués en tant que tels notamment autour des questions RSE et mobilité dans l'entreprise.

Comme nous l'avons déjà indiqué, il existe donc le GT RSE qui coiffe le GT Ecomobilité. Mais il existe également un sous-groupe concernant le Téléthon, et un sous-groupe Potager par exemple. Le GT écomobilité est constitué de salariés en réseau entre le siège de l'entreprise et les agences de Paris, Bordeaux, Lyon, Dijon, Béziers, Montpellier, Toulouse. Les salariés sont libres de se constituer en GT, mais la Direction n'accorde du temps considéré comme du temps de travail pour s'y consacrer qu'à certains d'entre eux : par exemple le GT RSE ou Ecomobilité bénéficient de temps abondé par l'entreprise, pas le GT Potager.

« Le GT RSE est plutôt un GT de pilotage. Et les sous groupes de travail sont vraiment des sous groupes de travail, de mises en place d'actions, de suivi » (GE_1 juillet 2018).

La responsable du GT RSE et du GT Ecomobilité est la Responsable Communication et RSE France basée au siège français de Green Energy dans le Sud. Il existe également un relais de ces deux GT dans chaque agence française. Les personnes impliquées dans les différents GT ne sont pas forcément les mêmes, même si un salarié peut s'investir dans plusieurs GT s'il le souhaite.

« Au siège, ils essayent que chaque agence ait un coordinateur. Du coup ils essayent de se tourner vers les personnes qui sont les plus engagées qui ont le plus d'atomes crochus dans ce domaine on va dire. Mais après c'est libre à vous d'accepter, de ne pas accepter » (GE_3, septembre 2018).

Ces GT sont à l'initiative de salariés qui souhaitent creuser un sujet et le faire avancer dans l'entreprise, ils sont volontaires pour travailler une cause qui leur tient à cœur. Cela tient donc à la motivation et à la volonté individuelles, mais également aux relations humaines qui se nouent entre les salariés.

« Et le groupe de travail est constitué de volontaires qui se sont donc portés volontaires pour animer ce groupe-là de travail et être donc acteurs de la mise en œuvre des différentes actions dans leurs propres agences » (RCOM_RSE, juillet 2018).

« C'est les salariés qui sont moteurs. Et en fait la Direction suit aussi les... C'est pas en fait la Direction qui va mettre d'elle-même ça en place, mais en tout cas elle nous soutient dans la démarche ». « On a une entreprise qui est quand même assez ouverte aux, à toutes ces thématiques-là. Enfin, vraiment on ne va pas se plaindre. C'est ouais, plutôt positif » (GE_6, septembre 2018).

« Alors pour moi, la synergie, comment elle marche, elle tient aujourd'hui beaucoup à de l'humain. C'est-à-dire que, XX qui est Responsable de la RSE et moi, on s'entend bien. Donc, la liaison se fait bien » (GE_1, juillet 2018).

Ce type d'organisation est à mettre en regard de la culture et des valeurs de l'entreprise qui laisse une grande part à l'initiative individuelle et à l'autonomie de ses salariés (voir chapitre supra). Un salarié s'exprime ainsi :

« La boîte ne freine pas du tout les engagements personnels. ... C'est « oui y'a pas de souci, si tu gères telles choses, si tu trouves toi-même les moyens de le mettre en place, tu fais ce que tu veux » » (GE_3, septembre 2018).

Pour autant, ce fonctionnement en groupes de travail est-il adapté aux nouvelles contraintes de l'organisation ? Green Energy est dorénavant soumise à une nouvelle pression économique pour gagner en compétitivité et rentrer de plain-pied dans un marché hautement concurrentiel désormais privé de subventions publiques. La stratégie du groupe, entièrement

ournée vers ce gain de compétitivité, est communiquée aux salariés au travers de directives. Conscients des enjeux pour l'entreprise et sans que cela leur soit véritablement imposé, les salariés qui prenaient du temps pour se consacrer au GT de leur choix délaissent un peu ce genre d'activités RSE.

« Du coup, ça s'est un petit peu réduit l'activité de ce groupe parce qu'on a eu des directives un petit peu... euh, les tarifs de la ... de l'éolien vont disparaître, du coup, on est amené à faire plus attention aux coûts et aux heures qu'on dépense. Donc ce genre de thématiques RSE tend à s'affaiblir en fait, le temps qui y est consacré [...] Je pense que les gens ont eu de moins en moins de temps » [...] « J'avais un autre collègue qui était pas mal moteur dans ce groupe-là, mais il avait une charge de travail conséquente dans ses projets et il a fait de lui-même le choix de privilégier ses projets, ses deadlines, etc. quoi » (GE_6, septembre 2018).

La charge de travail conséquente et les bouleversements organisationnels (réorganisation, changement de direction) ont éloigné les membres du Groupe de Travail écomobilité des actions de terrain. La semaine écomobilité organisée annuellement à l'échelle du territoire national sur l'ensemble des agences est demeurée l'une des uniques actions déployées par le GT.

« J'avoue que depuis la semaine de l'écomobilité on s'est pas vus, on a eu une fin d'année extrêmement chargée avec énormément de projets, beaucoup de changements donc j'avoue que malheureusement non, on s'est pas vus depuis, donc. Mais j'aimerais bien effectivement qu'on se, on va essayer en fait d'activer, de réactiver de nouveau le groupe de travail pour commencer à réfléchir à une semaine écomobilité mais internationale donc à déployer à travers tout le groupe. Donc pour cette année, c'est une de nos projets pour 2019 au sein de l'équipe » (RCOM_RSE, février 2019).

L'animation de ces GT dépend donc de la motivation des salariés et de leur disponibilité en termes de temps alloué. Pour faire avancer ces GT, il faut des salariés motivés et engagés sur le long terme. Le départ d'une personne moteur du groupe peut alors signifier son arrêt ou tout du moins sa mise sur pause.

« Par exemple, on l'a très bien vu ici, pendant longtemps on en a pas eu [de coordinateur GT] parce que la personne elle a été en congé maternité donc personne a pris sa place pendant ce congé puis après elle a quitté l'entreprise donc c'est vrai qu'on est resté longtemps, enfin 7/8 mois sans en avoir et je trouve que ça se voit un peu puisque du coup beaucoup de choses se sont mises en place à notre siège, avec tout ce qui est compost, recyclage des déchets, ils sont très engagés et nous on voit que, vu qu'il n'y a pas de représentant dans l'agence, ça s'arrête, enfin les initiatives réduisent un peu » (GE_3, septembre 2018).

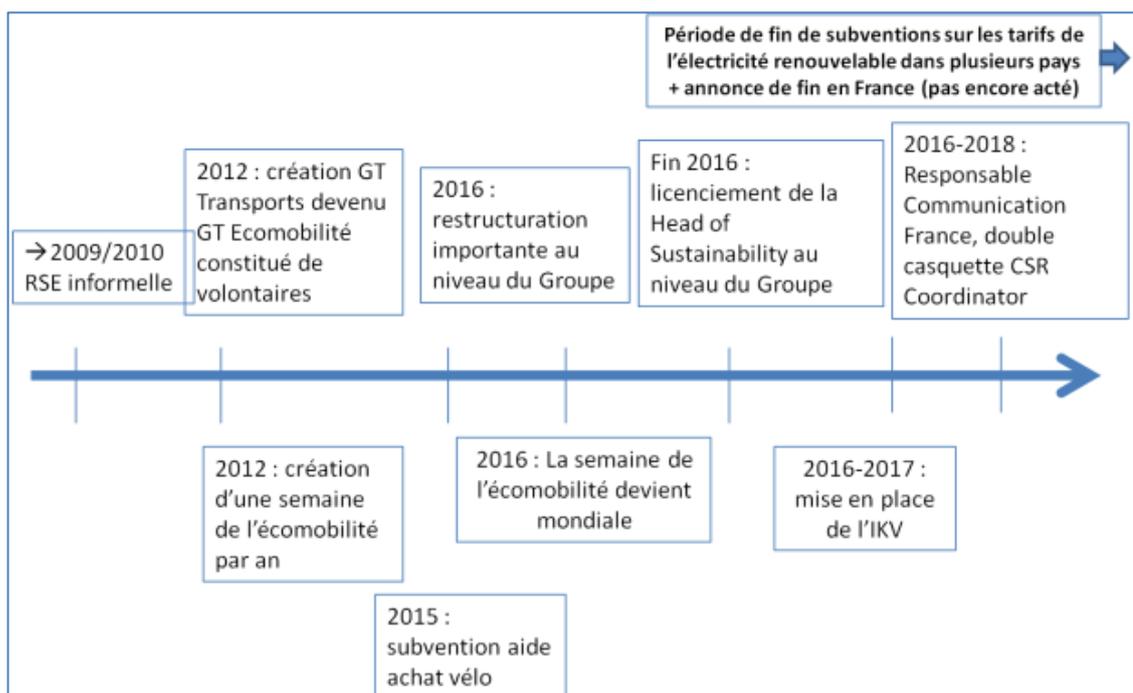
« Il y a un groupe de travail écomobilité qui est a priori un peu en dormance parce qu'il y a une des personnes qui s'en occupait qui a quitté la société » (GE_7, juillet 2018).

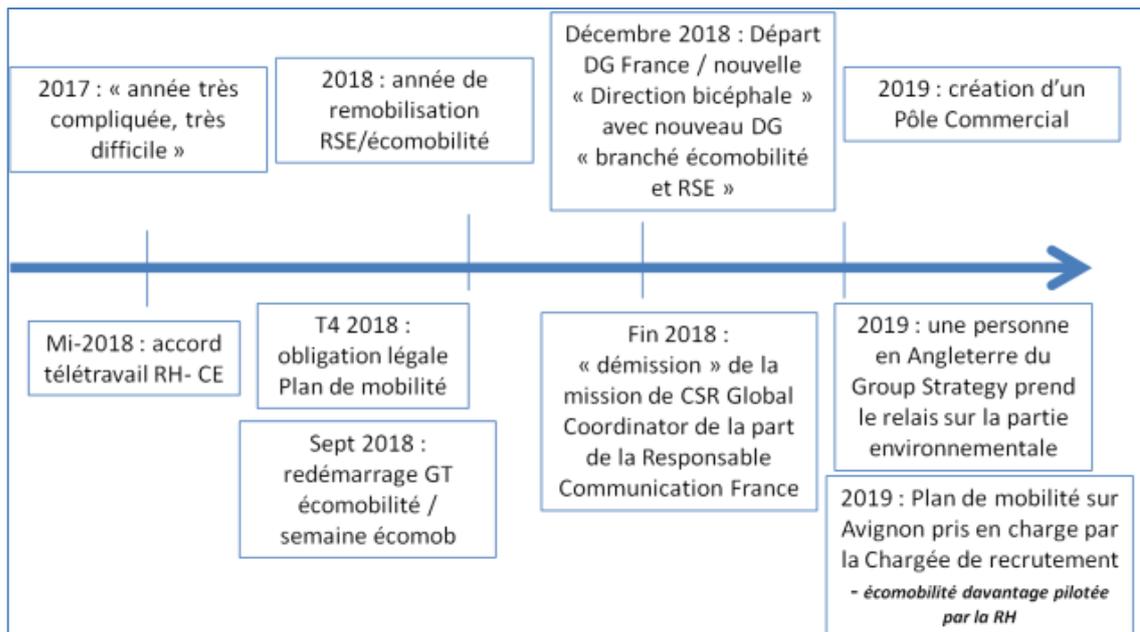
Pour l'ensemble de ces raisons, le Groupe de Travail Ecomobilité « *vivote plus qu'il ne vit* » (RRH, juillet 2018) et n'est actif plus qu'une fois par an lors de l'organisation de la semaine de l'écomobilité, réduisant significativement sa capacité d'intervention : « *Nous là y'a un groupe de travail sur l'écomobilité et je vais pas dénigrer ça mais on peut dire qu'on est pas non plus très très actifs, on passe pas des heures et des heures par semaine à ça* » (GE_3, septembre 2018).

1.2.9. Une synthèse des mutations en quelques dates significatives

Pour une compréhension des moments clefs traversés par Green Energy, que ce soit au niveau de son déploiement stratégique, de la politique RSE ou du dispositif d'écomobilité, nous présentons ci-dessous une frise récapitulative des dates importantes qui ont marqué l'entreprise ces dix dernières années.

Figure 15 : Synthèse des dates importantes Green Energy sous forme de frises





En résumé

Green Energy est une entreprise qui évolue dans le secteur de la production d'énergie renouvelable. L'originalité de cette entreprise tient à son appartenance sectorielle et sa population de pairs, composés majoritairement de cadres et d'ingénieurs particulièrement motivés par la cause environnementale. Cette fibre en faveur de la planète est un marqueur fort de l'ADN de l'entreprise et les salariés s'engagent dans de multiples causes (déchets, associations, mobilité...) sous forme de Groupes de Travail constitués de manière plus ou moins formelle. Green Energy en France possède une culture d'entreprise orientée vers la responsabilité sociale favorisant le déploiement de ce genre de pratiques sans que cela soit formellement coordonné ou représenté. La Direction de l'entreprise, engagée dans une forte transformation managériale pour amener Green Energy vers davantage de compétitivité, encourage l'engagement des collaborateurs sans toutefois l'inscrire dans une perspective stratégique. Comme l'explique un salarié, « *C'est les salariés qui sont moteurs. [...] Ce n'est pas en fait la Direction qui va mettre d'elle-même ça en place, mais en tout cas elle nous soutient dans la démarche* » (GE_6, septembre 2018).

Le dispositif d'écomobilité chez Green Energy se décline en un ensemble de mesures relativement simple présenté dans un Livre Blanc de l'Ecomobilité. Des newsletters et des posts sur l'intranet viennent compléter la manière dont sont communiquées les différentes pratiques écomobiles de l'entreprise. Ce dispositif est piloté à temps partiel par la Responsable Communication et RSE et coordonné à travers les agences françaises par un groupe de travail dédié, le GT Ecomobilité. Depuis 2012, ce réseau est constitué de collaborateurs volontaires pour déployer et faire vivre cette thématique dans l'entreprise. Cependant, avec la réorganisation que subit l'entreprise depuis deux ans afin de conquérir une place de leader sur le marché de la production d'énergie renouvelable, ce GT a connu un ralentissement de ses activités comme l'explique un salarié : « *En dehors de la semaine écomobilité, on n'a pas forcément de temps pour... Disons qu'il y a d'autres priorités* » (GE_6, septembre 2018). Les initiatives étant de surcroît quasiment exclusivement portées par ce réseau, les actions se réduisent fortement et « *vivotent* » dès qu'un représentant du GT quitte une agence. Malgré la forte sensibilité environnementale de ses salariés, Green Energy est face à un défi de taille : installer une récurrence des actions d'écomobilité dans l'entreprise et une incarnation pérenne du dispositif.

Conclusion chapitre 1

Dans cette partie, nous avons décrit nos cas en profondeur afin d'exposer l'environnement global dans lequel s'inscrit l'introduction du dispositif de mobilité durable, mais également les relations interindividuelles entre acteurs de l'organisation et les perceptions des salariés concernant l'évolution de la thématique dans l'entreprise et en dehors.

Crédit et Green Energy ont des facteurs contextuels extrêmement variés que nous avons cherché à souligner. Les conditions sectorielles, les éléments culturels, le système de management et le déploiement de la RSE, sont autant d'éléments distinctifs de nos deux cas. Les salariés interrogés décrivent Crédit comme une grosse PME en constante mutation et au management relativement vertical voire paternaliste. Dans un contexte de croissance économique extrêmement mouvant, la RSE a fait une apparition progressive depuis 2011 avec la certification ISO 26000 de l'entreprise et un collaborateur entièrement dédié nommé en 2015. Sous l'impulsion légale de la Loi pour la transition énergétique et la croissance verte, un PDE a été déployé dans l'entreprise en 2016-2017 lors de diverses étapes que nous avons cherchées à décrire. Green Energy, entreprise filiale d'un groupe britannique présent dans la production d'énergie durable éolien et solaire, subit également des transformations de marché et internes importantes. Sa population possède un *ADN* de durabilité fortement inscrit dans son fonctionnement et sa manière d'être. Pour autant, le dispositif d'écomobilité, qui a pris naissance à la faveur de la mise en place d'un système de management environnemental, paraît de faible envergure au regard de cette sensibilité pro-environnementale affichée.

Le chapitre suivant présentera l'analyse transversale des deux cas et proposera une théorisation renouvelée du concept de légitimité.

Chapitre 2 : La formation de la légitimité : analyse transversale des deux cas

A partir de la description épaisse de nos deux études de cas Crédit et Green Energy, nous souhaitons fournir un éclairage nouveau sur le processus de formation de la légitimité. Les thèmes procédant de la littérature ayant été nourris de nouveaux thèmes extraits du terrain, c'est une grille analytique enrichie que nous proposons ci-après. Nous présenterons en fin de chapitre notre proposition pour un nouveau processus de formation de la légitimité afin de répondre à notre problématique de recherche détaillée en troisième partie.

2.1. Identification de composantes organisationnelles et individuelles de la légitimité

2.1.1. Un contexte de forte croissance et de mutations organisationnelles

Les deux entreprises étudiées connaissent toutes deux de forts développements dans leur secteur respectif. Crédit expérimente une croissance « à deux chiffres » de l'ordre de +20% depuis plusieurs années sur le marché du crédit et du recouvrement. Pour sa part, Green Energy connaît une croissance d'activité importante dans son champ d'action éolien et solaire en France et dans le monde, la croissance annuelle de ses effectifs en attestant.

Néanmoins, si la marge opérationnelle des deux entreprises est confortable, elles connaissent également de fortes mutations pour demeurer compétitives et conforter leur place parmi les leaders du marché. Crédit est en train de vivre une profonde transformation managériale et culturelle inscrite dans son plan stratégique 2015-2020, évolution liée à la digitalisation des pratiques bancaires progressives. L'instauration du travail collaboratif et la modification des pratiques managériales qui en découle témoignent de ce bouleversement dans l'entreprise. Green Energy doit faire face à la compétitivité croissante de son marché au niveau mondial avec la fin annoncée ou déjà effective, selon les pays, des subventions dans le champ éolien et solaire : « *On est dans une période de mutations, actuellement, de changement, de transformation. Le marché de l'énergie est en pleine explosion. Donc on est focalisé actuellement sur le fait qu'on doit être le plus rigoureux et le plus compétitif possible pour rester dans les tops des acteurs du renouvelable* » (RCOM_RSE). Pour rester dans la course, l'entreprise a entamé en 2017 une réorganisation imposée par le Groupe basé en

Angleterre. Cette réorientation stratégique de l'entreprise a provoqué un processus d'optimisation des méthodes et une restructuration organisationnelle provoquant des départs et licenciements. Mi-2018, la mutation « *culturelle* » de Green Energy vers un marché de pleine compétition était comprise de tous les salariés interrogés.

Les deux entreprises vivent de profonds bouleversements internes modifiant leurs structures internes. C'est dans ces contextes de forte croissance économique et d'importants changements organisationnels que s'inscrit l'introduction puis le déploiement du dispositif de mobilité durable.

2.1.2. Des éléments culturels structurants

Chez Crédit, nous retenons des entretiens réalisés et des journées passées en observation l'image d'une entreprise familiale, dynamique, à l'ancienneté moyenne conséquente. L'importance des relations humaines et les valeurs sociales portées au plus haut niveau par le DG sont fréquemment soulignées par les personnes interrogées. Green Energy est une société dont le projet d'existence-même est bâti autour d'un axe environnemental qui structure l'entreprise et fédère les salariés. Ces derniers sont sensibles au métier de l'entreprise (l'énergie) mais plus encore à la notion de durabilité qui lui est associée (cf. deuxième partie, chapitre 1.2). Cette culture environnementale est globale, elle ne concerne pas uniquement l'activité de l'entreprise mais également ses engagements en termes de mécénat, et les initiatives personnelles des salariés en matière de RSE ou d'écomobilité. L'autonomie et l'initiative personnelle sont les modes de régulation internes de cette population majoritairement composée de pairs cadres et ingénieurs (Pichault, Nizet, 2000).

2.1.3. Des éléments déclencheurs du dispositif de mobilité durable distincts

Ces deux études de cas nous montrent que le déploiement d'un dispositif de mobilité durable dans deux entreprises peut relever de problématiques initiales très différentes. Crédit doit se conformer à l'obligation réglementaire de déployer un Plan de Mobilité alors que chez Green Energy prédomine l'obligation morale de faire quelque chose, même si la pression réglementaire sur l'indemnité kilométrique vélo a joué en faveur du déploiement de cette mesure.

Dans le premier cas, de nombreux interlocuteurs affirment que l'obligation légale a véritablement été l'élément moteur pour enclencher une dynamique autour des mobilités alternatives (comme les nomme le Responsable RSE de Crédit). Sans cet impératif, l'entreprise aurait sans doute dédié ses ressources à d'autres projets RH&RSE, la mobilité n'ayant auparavant pas figuré parmi les priorités RH à traiter, autre que les problèmes récurrents de parking des salariés.

Chez Green Energy, le thème de l'écomobilité est apparu lors de la certification ISO 14001 de l'entreprise et le système de management environnemental qui en a découlé. L'écomobilité est alors devenue un sujet dont se sont emparés la Responsable Communication et RSE de l'entreprise ainsi qu'un réseau d'acteurs en interne. Cependant, cette prise en main du sujet s'est davantage effectuée par obligation morale d'agir que par obligation légale, Green Energy possédant moins de 100 salariés sur un même site et n'étant donc pas soumise à la loi de 2015 sur les plans de mobilité : « *Je pense que c'est une volonté globale de...enfin on fait de l'éolien, on pense à la planète donc on pense aussi à l'être humain, enfin voilà, on a tout ça qu'est quand même au fond de nous* » (GE_6, septembre 2018). C'est une entreprise dont la population « *a envie quand même de faire en sorte [de faire] les choses du mieux possible pour la planète* » (GE_8, septembre 2018). Néanmoins, comme dit précédemment, le contexte réglementaire sur l'indemnité kilométrique vélo a clairement pesé sur l'introduction de cette mesure dans le dispositif d'écomobilité de l'entreprise : « *Le Plan Vélo, on sait qu'il va y en avoir un nouveau à l'automne, par le gouvernement, on sait qu'à chaque fois c'est ça le levier principal même si on a déjà préparé le terrain* » (GE_7, juillet 2018). Et un autre collaborateur de confirmer : « *Il y aussi un contexte réglementaire. Les indemnités kilométriques vélos etc. Les prises en charge de transport* » (RRH, juillet 2018).

2.1.4. Un faible engagement de ligne hiérarchique et des IRP

Dans nos deux cas, alors que les Directions Générales sont perçues comme relativement accueillantes aux propositions des salariés en matière de mobilité durable (un *laisser faire* bienveillant prévalant), le déploiement de dispositifs dédiés ne correspond à aucun engagement stratégique du plus haut niveau hiérarchique. Ils ne figurent formellement dans aucun plan d'orientation et ne sont jamais discutés lors des comités de direction, hors télétravail qui découle parfois du plan de mobilité durable comme chez Crédit. Dans cette entreprise, les dispositifs de mobilité durable répondent à l'obligation légale dont la Direction

Générale essaye de tirer le maximum de bénéfices en terme d'image et de marque employeur. Pour autant, ces initiatives n'ont pas infusé tout le long de la ligne managériale. Elles sont discutées à la base entre collaborateurs et parfois au sommet entre le responsable RSE et sa hiérarchie (DRH et Directeur Général), mais peu ou pas au niveau des équipes entre le manager intermédiaire et ses collaborateurs, ni au niveau décisionnaire entre ce même manager et le top management. Nous voyons dans cette *coupure* de l'imprégnation du sujet dans les différents échelons hiérarchiques de Crédit un frein à son déploiement dans l'entreprise.

Chez Green Energy en revanche, la culture d'entreprise traduit une porosité naturelle avec les actions RSE et les collaborateurs de l'entreprise sont fortement sensibilisés à la démarche quel que soit leur niveau hiérarchique. En revanche, les actions spécifiques de promotion de l'écomobilité proviennent là encore de la base, par des salariés qui se sentent particulièrement concernés (cf. points 1.5. et 2.1.). La Direction Générale de Green Energy en France, sans se détourner du sujet lorsqu'il lui est présenté, n'y accorde qu'une attention toute relative : « *Donc lui généralement, quand il y a des projets, il va les soutenir, ce directeur général, mais il ne l'a pas mis au cœur de ses décisions, il ne va pas questionner...* » (RRH). De plus, comme présenté en point 1.1, les fortes mutations organisationnelles subies depuis 2017 ont réorienté quelque peu les priorités de l'entreprise : « *C'est A. qui est en charge de la communication, qui est aussi en charge de toutes les thématiques RSE et qui à ce titre, a un petit peu des directives dans la répartition de ses fonctions, et on lui a fait comprendre que l'écomobilité n'était pas forcément la thématique à privilégier [...] bein, c'est, c'est pour faire du facturable, c'est se recentrer sur l'activité qui permet de gagner de l'argent* » (GE_6, septembre 2018).

Dans nos deux entreprises, la mobilisation des Instances Représentatives du Personnel (IRP) autour du sujet est faible, rejoignant le constat dressé par Bereni (2011) et Laufer (2014) concernant l'introduction des questions de diversité et d'égalité femmes-hommes dans l'entreprise.

Chez Crédit, une salariée représentante du personnel indique qu'il y a une séparation nette des prérogatives de chacune des parties en présence avec « *chacun son domaine* ». Ce discours indiquerait que le PDE est du ressort du Responsable RSE et non des IRP et que la thématique serait donc fléchée en interne.

« Tout ce qui est PDE, non le CE... par exemple les sujets qu'ont été évoqués et qui pouvaient avoir un rapport avec le PDE c'est plus quand on remontait la grogne des salariés sur la restriction des places libres sur le parking et sur l'octroi de macarons pour la zone bleue, voyez c'est ce genre de choses-là que les...et on a fini par dire au bout de la nième fois puisqu'on est intervenus plusieurs fois « bon STOP c'est pas le rôle du CE de faire de la PDE, voilà, si vous avez des soucis voyez avec L. » en gros c'est comme ça que c'est géré... [...] C'est parce-que c'est 2 domaines complètement différents. C'est comme quand par exemple vous participez à un Comité d'Entreprise et vous commencez à parler de la détresse des salariés sur un endroit bien spécifique par rapport à leurs conditions de travail, tout de suite le secrétaire va mettre un holà en disant « attention c'est une question CHSCT ce n'est pas une question Comité d'Entreprise » ils essayent de pas mélanger les différents domaines, chacun son domaine voilà c'est de l'appétence » (CR_18, juin 2018).

Pour autant, les IRP n'ont pas été écartées du processus de choix et de validation des mesures du PDE. Elles ont été régulièrement tenues au courant des idées qui ressortaient des ateliers PDE et des actions présentées à la Direction. Mais selon un salarié leur responsabilité n'est pas allée au-delà :

« Je ne peux pas dire qu'ils sont force de proposition plus que ça mais ça tient plus à leur personnalité je pense [...] Le problème chez nous, je ne sais pas comment c'est ailleurs, c'est que les représentants du personnel ils sont, eux pensent qu'ils sont là pour valider ou pas une action. Et c'est tout. Alors, il ne faut pas leur en demander trop » (RRSE, mai 2018).

Le désengagement des instances représentatives du personnel serait même une « posture » habituelle pour freiner ce genre d'initiatives :

« Je pense que c'est une question de posture. Après je ne suis pas à leur place mais de ce que j'en entends, parce que j'entends de temps en temps des choses et... Bah, pourtant à chaque fois ils sont plutôt demandeurs, en plus ils représentent les salariés. Mais on a l'impression que quand ça se fait réellement, en fait, ils vont essayer de casser le truc, enfin de dire « oui mais alors ça comment ça se passe ? » ou « ça oui mais enfin là, on pourrait faire mieux ». Alors que, plutôt que d'encourager les choses, on préfère... enfin voilà... » (CR_13, juillet 2018).

Chez Green Energy, les mesures en faveur de l'écomobilité (Indemnités kilométriques vélos, semaine de l'écomobilité, ateliers, etc.) pilotées par le Groupe de Travail et la Responsable Communication et RSE ne sont pas discutées avec les IRP. Seule la politique de mobilité des déplacements professionnels en termes de sécurité est abordée entre la responsable RH et les représentants du personnel. La mobilité-sécurité est alors englobée dans une politique RH sociale de l'entreprise. Une représentante du personnel confirme cet aspect : « Alors [la thématique de l'écomobilité n'est] pas identifiée comme telle, mais on a par rapport à... en fait, il y a beaucoup de sujets sur les risques et santé, donc là, je sais qu'on a un salarié qui avait des, il avait un nouveau véhicule, et il avait des vertiges en fait, et donc, il y a eu un travail de

fait avec la médecine du travail pour lui changer son véhicule. Voilà... » (GE_3). L'écomobilité est donc indirectement traitée car comme le dit la Responsable RH : « la priorité pour l'entreprise c'est la sécurité. Alors ça tombe bien, parce que la sécurité veut souvent dire écomobilité » (préférences pour le train et la mutualisation de véhicules pour les trajets sur sites par exemple).

2.1.5. Des logiques de réseaux distinctes

Dans nos deux cas, les porteurs de projets sont les responsables RSE de l'entreprise. Élément néanmoins distinctif, en raison de sa taille (200 salariés dispersés dans différents lieux en France) Green Energy n'a pas de collaborateur entièrement dédié à la RSE. La Responsable Communication de l'entreprise gère la RSE et y alloue 20% de son temps. Les initiatives en matière de mobilité durable sont donc portées par les responsables RSE, conjointement à un socle étroit mais motivé de collaborateurs selon des logiques de réseaux propres (cf. infra), et soutenues par une Direction qui n'impulse rien mais donne le feu vert et débloque des lignes budgétaires pour déployer les actions. Chez Crédit, le responsable RSE est perçu comme un *catalyseur* : « *C'est L. qui est un petit peu catalyseur... Il propose des idées, il collecte les idées des autres et puis il va les présenter à la Direction » (CR_15, chez Crédit).*

La mobilisation des réseaux se fait de manière différente dans nos deux entreprises mais traduit la même incapacité à capter l'attention du top management sur le sujet. Chez Crédit, le Responsable RSE fait appel à trois types de réseaux. Tout d'abord, il a constitué un réseau informel interne composé de salariés acquis aux questions de RSE et de mobilité, « *une petite cour* » comme le nomme un salarié. Ces collaborateurs se croisent souvent dans l'entreprise autour des questions de RSE, d'innovation, de sport : « *Et puis bon y'a des gens de la RH qui font partie du groupe de course donc...(rires) là aussi y'a des gens qui ont fait partie de l'innovation, y'a des gens qui font partie de groupes de travail dans le BeeLab donc...forcément à un moment ou à un autre y'a « tiens au fait... » quelque chose qui sort « t'as entendu parler de ça ? » (CR_13, juillet 2018).* Il fait ensuite appel à un réseau d'expertise externe et formalisé. Ce deuxième choix qu'il opère en toute conscience est certes confortable et lui permet de dégager une plus grande technicité sur ses sujets de travail mais l'empêche pour autant d'étendre sa chaîne d'influence, notamment auprès de sa hiérarchie. Comme il l'explique : « *Sur la RSE, je travaille plus avec le réseau Alliances, c'est normal,*

ce sont des spécialistes, ils ont une vision globale du truc, ils sont techniques chacun dans leur domaine, donc je travaille plus avec eux qu'avec ma hiérarchie. [...] Pour caricaturer, soit tu vas demander l'avis de ton chef sur ton sujet, il y connaît rien, et de toute façon ça va rien t'apporter, et voilà, tu es bien vu. Soit tu vas demander l'avis d'un spécialiste sur le sujet, qui lui connaît le sujet, et donc il va être bénéfique pour toi, et dans ce cas-là, tu es moins bien vu. Rires » (RRSE, novembre 2018). Nous avons également identifié la mobilisation d'un troisième réseau, externe lui aussi, qui est situé au niveau du Groupe de l'entreprise. La maison mère organise annuellement des challenges RSE, où Crédit gagne régulièrement prix et trophées pour sa politique RSE et mobilité durable. Ces prix permettent par ailleurs au Responsable RSE de quasiment autofinancer ses actions de RSE et de rembourser la ligne budgétaire débloquée. Pour autant, ce succès rencontré en externe est peu valorisé en interne et ne lui apporte pas la reconnaissance qu'il aimerait recevoir de ses supérieurs : « ah la, je vais être obligé, je peux plus... je vais devoir aller chercher les relais, ceux qui ont vraiment un pouvoir d'action sur le sujet. C'est-à-dire directeur Marketing, directeur du Réseau, directeur de la Stratégie, et puis le DG » (RRSE, novembre 2018). De par la faible formalisation interne de ses actions en matière de RSE et mobilité durable, le Responsable RSE chez Crédit n'arrive pas à imprimer sa marque auprès de sa hiérarchie.

Chez Green Energy, la logique d'utilisation des réseaux est autre, leur utilisation permettant de formaliser l'informel. Un réseau formé de collaborateurs volontaires s'est constitué sous la forme d'un Groupe de travail Ecomobilité. Ce groupe de travail est constitué de salariés qui se sont portés volontaires pour animer ce groupe et être acteurs de la mise en œuvre des différentes actions dans leurs propres agences. Un coordinateur nommé dans chaque agence relaye l'information et anime les actions au niveau local : « il y a un coordinateur dans chaque agence, donc qui relaye l'information, ça peut être de façon très informelle dans des toutes petites agences où il y a cinq personnes, c'est autour de la machine à café » (RCOM_RSE). L'utilisation de ce réseau permet donc de formaliser les pratiques en l'absence de plan dédié à la mobilité durable : « Ouais, [des pratiques] qui sont informelles mais que du coup, on essaye de formaliser. Donner du formalisme à l'informel, voilà » (GE_1). Ce groupe de travail a comme vocation de faire remonter les idées des salariés leur permettant ainsi de « s'exprimer plus librement » (GE_7). Il est sous la responsabilité de la Responsable Communication et RSE en France qui coordonne l'ensemble des actions RSE au niveau mondial. Néanmoins, les pratiques d'ecomobilité déployées n'ont qu'un faible retentissement au niveau du Groupe, de même que l'ensemble des actions RSE Monde

menées depuis 2017, le siège du Groupe étant basé en Angleterre. L'éloignement géographique de la Responsable Communication et RSE du centre de décision et son activité à temps partiel sur le sujet l'affaiblit au niveau de son influence et ne permet pas un rayonnement de ses actions. Comme l'exprime un collaborateur : « *Je lui ai souvent dit mais en même temps t'es pas à côté du CEO, t'es en France ça affaiblit ton influence, c'est compliqué, ça demanderait éventuellement que tu fasses régulièrement le tour des pays pour aller avec ton bâton de pèlerin RSE mais pour faire ça il faut que ce soit un poste complet* » (RRH, juillet 2018).

Malgré des contextes organisationnels forts différents, il règne chez Green Energy et Crédit le même constat d'isolement politique des Responsables RSE, fragilisant de fait les actions menées en matière de RSE dans leurs entreprises respectives et plus particulièrement le déploiement des dispositifs de mobilité durable, ces derniers cumulant d'autres fragilités d'ordre organisationnel (cf. point 1.4.) et individuel (cf. infra).

2.1.6. Des porteurs de projet isolés

A qui confie-t-on les projets de mobilité durable dans l'entreprise ? Cette question en apparence toute simple a toujours été latente en amont de la phase de récolte des données terrain puis tout au long de la phase d'analyse. La réponse est en revanche complexe car elle implique d'explicitier les déterminants individuels des agents étudiés (en termes d'identité, de motivations) et de rechercher les liens d'influence entre les acteurs en présence. Soit la mise en lumière de facteurs aussi bien individuels qu'organisationnels.

Si nous considérons la légitimité personnelle du porteur de projet comme un tout formé par l'alignement entre ses convictions et ses actions ainsi que par son influence dans l'organisation, nous pouvons observer dans nos deux entreprises un mouvement parallèle : tant chez Crédit que chez Green Energy, le responsable RSE en charge du dispositif de soutien à la mobilité durable est reconnu par les collaborateurs comme une personne engagée et convaincue, possédant une expertise sur son sujet, mais disposant d'une influence limitée dans l'entreprise pour faire rayonner le projet.

2.1.6.1. Chez Crédit, un porteur de projet expert à l'influence limitée

a) Expertise et incarnation

Chez Crédit, le Responsable RSE possède une expertise reconnue sur les questions de mobilité durable, sujet qui est instantanément fléché sur sa fonction. Les collaborateurs le nomment « *M. Mobilité* » ou « *M. Covoiturage* » (CR_19) et lui confèrent une reconnaissance dans ce domaine : « *c'est le référent* » (CR_1) celui « *qui a tout déclenché* » (CR_2), le « *chef d'orchestre* » (CR_18), « *il est reconnu tant des uns et des autres comme efficace, dynamique, expert* » (DRH). Les collaborateurs conviennent également de la qualité du travail fourni : « *Il le fait très, très bien c'est vrai* » (CR_3), « *il nous fait un boulot remarquable* » (DGD), « *faut être honnête, il l'a bien fait je trouve* » (CR_11). Ils lui reconnaissent des convictions personnelles sur le sujet : « *et puis il croit à ce qu'il fait donc c'est important [...] il est à fond dedans, il nous emmène tous avec lui* » (CR_2), « *il croit en ce qu'il fait donc forcément ça se ressent* » (CR_19), « *il a le goût de ça* » (CR_11), c'est « *le 1^{er} précurseur* » du sujet (CR_13). Le Directeur Général reconnaît d'ailleurs que pour en faire un métier, il faut être quelqu'un de convaincu : « *les gens qui sont vraiment à fond là-dedans, ce sont les gens qui en font leur métier quoi* » (DG). Un collaborateur résume l'identité professionnelle perçue du porteur de projet : « *il fait des choses qui sont bien. Puis en plus, il s'investit lui aussi en dehors, c'est un peu notre point d'entrée quand on veut faire un truc ou quand, voilà, on sait que c'est le repère. [...] Je pense que c'est quelqu'un qui est au bon poste, c'est la bonne personne au bon poste je pense* » (CR_17, mai 2018).

b) Une influence limitée

L'expertise ainsi que la sensibilité intrinsèque au sujet sont donc des qualités largement attribuées au porteur de projet qui incarne le dispositif de mobilité durable dans l'entreprise. Néanmoins son influence pour étendre le sujet dans l'organisation paraît limitée au regard de plusieurs facteurs que nous allons détailler ci-après.

i) Un relatif isolement

Malgré la mobilisation de quelques réseaux formels et informels identifiés, le Responsable RSE apparaît seul dans l'organisation pour porter le sujet de la mobilité durable.

Un collaborateur met d'ailleurs en exergue les réseaux externes qu'entretient le Responsable RSE, versus son relatif isolement en interne : *"Il a beaucoup de relations avec le Groupe et avec la Région. Il est très bien introduit dans toutes sortes d'associations. Et en interne non je pense qu'il est assez isolé"* (DGD). Le Directeur RH lui-même confirme : *« bein, ce n'est pas un réseau identifié formellement, c'est principalement L. ici. C'est vrai que je le soutiens mais heu... c'est principalement lui »*. D'autres salariés expriment ce sentiment de solitude perçue : *« je pense qu'il est assez seul. Je pense qu'il est assez seul pour s'occuper de ça »* (CR_10), *« je ne pense pas qu'il ait beaucoup d'aide aujourd'hui, je pense qu'il fait beaucoup de choses par lui-même »* (CR_18), *« bah quand il n'est pas là il n'est pas là, ce n'est pas porté quoi c'est sûr »* (CR_3). A cet état se mélange le fait que le rayonnement du dispositif ne repose que sur une seule et unique personne : *« en gros s'il devait partir demain il faut trouver un nouveau L., parce que autrement ça [le PDE] tombe vite »* (CR_11), *« il y a L. qui fait effectivement tout ce qui est mobilité, et ça repose sur lui uniquement. Honnêtement je pense que s'il n'y avait plus L., je pense qu'il n'y aurait plus de consistance, [ça] pourrait périliter »* (DGD). Cet isolement repéré dans l'analyse des données de discours pourrait-il constituer une clef pour comprendre pourquoi le sujet est bloqué au stade de la validation locale (Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006 ; cf. Figure 2) ?

ii) Manque de relais stratégiques

Hors contacts espacés avec le Directeur Général de Crédit (qui affiche une bienveillance pragmatique envers la thématique), le manque de relais au plus haut niveau de la hiérarchie et notamment au COMEX pourrait expliquer la solitude du Responsable RSE sur le sujet de la mobilité durable, sujet qui a occupé une partie significative de ses prérogatives en 2017-2019. Ainsi, le Directeur Général Délégué considère que le responsable RSE a de bonnes initiatives en la matière mais conteste son influence en lui reprochant un défaut de vision stratégique sur le sujet : *« Mais est-ce que L. a une stratégie, un programme, qu'est-ce qui est prévu, c'est quoi la prochaine animation [mobilité durable], je n'en sais strictement rien. Il ne m'a jamais parlé de ça. Et personne ne m'a parlé de quoi que ce soit. Donc c'est pour ça que en ce sens ce n'est pas bien communiqué ; Je serais à sa place, j'irais chercher des relais au niveau de la Direction Générale en disant : est-ce que tu as une heure que je t'explique : c'est quoi mon projet, qu'est-ce que je veux faire, c'est quoi les étapes ? Et puis il demande un budget, accessoirement quoi [...] Oui, je ne peux pas lui dire à un moment eh bien où t'en es ? Tu m'avais dit au troisième trimestre, tu allais faire ça. Où est-ce qu'on en est ? T'as un problème ? Est-ce qu'on peut aider ? »* (DGD). Ce manque de relais au niveau de la Direction est en

partie expliqué par la personnalité du Responsable RSE. Pour expliquer l'isolement (relatif) du Responsable RSE ou tout du moins son manque d'influence, des collaborateurs mettent en exergue la « *tendance à s'isoler* » et le « *mode de fonctionnement* » propre du porteur du projet pour faire avancer ses projets, évitant de mobiliser une large population en interne.

« C'est quelqu'un aussi qui a tendance à s'isoler, donc c'est autre chose : il a de bonnes idées mais il ne les vend pas forcément super bien » (DGD, juillet 2018).

« Après... peut être aussi parce que lui, n'a pas travaillé ces sujets-là en mode collaboratif. Ça peut aussi venir de lui [...] Je pense que ça doit être aussi le mode de fonctionnement de L. qui fait que, il avait besoin de s'approprier le sujet et il avait besoin de faire avancer les choses, et qu'il avait peut être non plus pas le temps de monter quelque chose en mode collaboratif » (CR_10, mai 2018).

Le responsable RSE le reconnaît lui-même, il ne saurait « *peut-être pas y faire* », il ne détiendrait « *peut-être pas la bonne méthode* » et aurait tendance à faire les choses seul pour avancer plus vite : « *enfin, du coup, je force un peu les choses. Tu vois. Donc... Mais au moins ça avance (rires). C'est un peu mon... défaut aussi. C'est que je suis un bulldozer quoi (rires)* » (RRSE, novembre 2018). Il insiste d'ailleurs sur ce point de sa personnalité et expose une explication, la notion de « *makers* » : « *les entreprises elles veulent des makers. Aujourd'hui, c'est fini les gens qui réfléchissent, on a plus le temps de réfléchir. Faut faire. Faut faire, t'as pas le temps. Tu vois l'urgence, elle est là* ». Le reproche de ne pas assez faire et de trop réfléchir se reflète d'ailleurs dans d'autres parties de ses entretiens. Il sait cependant que ce trait de personnalité peut lui coûter certains projets, et notamment celui du BeeLab : « *c'est pour ça qu'il y a certains dossiers, ils ne veulent pas me les donner. Tu sais quand c'est trop... bon ils se disent il va être trop bourrin donc on ne va pas lui donner* » (RRSE).

2.1.6.2. Chez Green Energy, une Responsable RSE éloignée du centre du pouvoir

Chez Green Energy, la Responsable RSE est d'abord et avant tout Responsable Communication France et cumule donc les deux responsabilités avec un temps réduit alloué aux actions RSE. De surcroît, de 2017 à fin 2018, elle a eu la charge de la RSE au niveau mondial du groupe, passant de Responsable Communication & RSE France à Responsable Communication France & Global Sustainability Coordinator. Cette « *double casquette* » vient à la suite du plan de réorganisation du Groupe en 2016-2017 et le licenciement en Angleterre de la personne en charge de la RSE Groupe (cf. deuxième partie, chapitre 1.2).

« Début 2017. En fait on a eu donc une restructuration assez importante au niveau du Groupe. Donc le marché anglais a subi malheureusement des pertes parce qu'il y a eu un changement politique très lourd qui a eu des conséquences dramatiques par rapport à l'industrie éolienne. Et malheureusement, il y a eu un plan social en Angleterre » (RCOM_RSE, mai 2018).

Pendant deux ans, du siège de la filiale française basée dans le Sud de la France, la Responsable gère la coordination des actions de développement durable à travers tout le Groupe, soit l'ensemble des antennes nationales des dix pays dans lesquels le Groupe opère. C'est un rôle de gestion loin du centre décisionnel du siège basé en Angleterre. Cet éloignement de fait a rendu difficilement audibles les actions de RSE pendant ce laps de temps, comme en témoigne la responsable Communication & RSE elle-même. A la question posée « *Comment arrivez-vous à gérer les deux casquettes au jour le jour ?* », elle répond : « *Alors jusqu'à présent, j'avoue, assez mal (rires). Mais bon, c'est aussi quelque chose pour moi qui est incontournable* ». Les convictions qui sont les siennes en faveur de l'environnement l'obligent à accepter alors même que la fonction est devenue « *moins à la mode avec le changement de gouvernance* » et d'organisation en 2017. Elle rencontre de surcroît une difficulté supplémentaire étant éloignée physiquement du pouvoir central du Groupe, affaiblissant ainsi l'influence politique de sa fonction.

Face à une charge de travail trop importante, la Responsable Communication & RSE donne sa démission de la coordination RSE monde début 2019, et retrouve son périmètre France d'avant 2017. Elle cumule alors toujours les deux fonctions mais dans une zone réduite lui permettant de concentrer ses actions sur le territoire national.

« C'est vrai que j'avais une casquette jusqu'à présent qui était très... globale, c'est à dire que je faisais la coordination donc RSE à travers le groupe mais là cette année face à une charge de travail extrêmement importante pour le marché français parce-que on se développe dans certains secteurs où on était pas du tout présents jusqu'à présent donc j'ai des plans marketing extrêmement soutenus du coup j'ai...je me suis donc « démissionnée » entre guillemets de mon poste de coordinateur donc global, en revanche je vais continuer bien sûr à suivre les actions pour le marché français » (RCOM_RSE, février 2019).

En conclusion, dans nos deux cas, l'influence limitée du porteur de projet amoindrit très certainement la diffusion du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise, agissant comme une composante importante de sa légitimité perçue.

2.1.7. Philanthropie individuelle et minorités actives

Alors même que l'élément déclencheur des dispositifs est sensiblement différent dans nos deux cas, nous notons ce résultat majeur commun : l'effectivité du dispositif de mobilité durable apparaît comme dépendante d'une forme de volonté de philanthropie individuelle de certains salariés. Chez Green Energy ou chez Crédit, la question de l'engagement individuel dans des actions mobilité durable ou RSE pourrait même se poser en ces termes : la pratique de l'entreprise sur ces sujets-là n'est-elle pas exagérément dépendante de l'engagement individuel intrinsèque de certains salariés ?

La loi de 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a été promulguée pour systématiser le déploiement des plans de mobilité dans les entreprises. Crédit tombe donc sous le coup de cette loi et l'entreprise « *ne se pose pas de questions* » dans ce genre de situation. Pour autant, l'ampleur du dispositif déployé en interne en termes de mesures prises a largement été dépendante de deux individus dans l'entreprise : le Responsable RSE d'une part, qui s'est saisi du sujet si tôt la loi votée, et le Directeur Général de l'entreprise d'autre part. La philanthropie sociale et la bienveillance que porte le Directeur Général à ce genre de projets a permis au Responsable RSE de déployer l'intégralité des propositions remontées des *ateliers PDE*. Cet appui individuel du dirigeant de Crédit relève directement de l'attitude personnelle exprimée face à de tels objets, attitude que l'on peut définir comme la « *prédisposition à agir dans un certain sens* » (Mathieu et Thomas, 1995, p.393). Le socio-psychologue Allport proposait déjà une définition similaire de l'attitude en 1935 la caractérisant comme « *l'état mental et neuropsychologique de préparation à répondre, organisé à la suite de l'expérience et qui exerce une influence directrice et dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations qui s'y rapportent* » (Allport, 1935, cité par Vallerand, 1994, p.331). Les attitudes sont des évaluations, des jugements intégrant les réactions cognitives et affectives à l'objet (Crano et Prislin, 2006). Chez Crédit, le dirigeant reconnaît lui-même une ouverture vers ce genre d'objets sociaux, attitude qui lui est reconnue par le Responsable RSE, même si cette prédisposition est tempérée par les deux protagonistes pour des raisons d'ordre pragmatiste : « *il ne faut pas que ça coûte quand même trop cher* » et « *sans la loi, rien n'aurait été fait* ».

Chez Crédit, le Responsable RSE a réuni une « *petite cour* » de salariés intéressés par les sujets de mobilité (cf. point 1.5.) et selon un salarié « *Ce sont toujours les mêmes acteurs qui sont proactifs sur le sujet [...] Il y a des personnes qui sont plus ou moins investies dans l'entreprise [...] Je pense que ce sont quelques acteurs à qui cela tient à cœur en fait* » (CR_8, juin 2018). Les individus sont mus par des motivations personnelles pour les sujets environnementaux et la mobilité en particulier : « *Moi je pense qu'il y a certaines personnes de l'entreprise qui sont très motivées, ça doit être une question aussi caractéristique [...] C'est la volonté de quelques salariés de faire bouger les choses, de développer des choses* ». (CR_5, septembre 2018). La *sensibilité personnelle* des individus pour le sujet est soulignée : « *pendant longtemps j'habitais au même endroit et je venais en voiture, puis un jour j'en ai eu marre, en même temps ça part aussi du confort parce-que les bouchons sont tels que je préfère le vélo pour me déplacer. Mais voilà, donc je suis toujours un peu en éveil là-dessus par sensibilité personnelle* » (DIR_3, septembre 2018). Dans le réseau d'agences de l'entreprise, les initiatives individuelles sur les sujets de RSE et mobilité durable sont d'autant plus importantes que l'activité est éloignée du siège et que personne n'est dédiée à ces problématiques-là dans ces petites unités : « *bah tout dépend, celui qui a envie de s'en occuper en fait (rires). Quand y'a eu les vélos électriques, on a un collègue qui était très intéressé on a dit « vas-y, ce n'est pas parce qu'on est manager qu'on doit gérer ça en fait. Si quelqu'un se sent très intéressé par le sujet, il prend la main* » (CR_4, juin 2018). Dans cette agence de Crédit située loin du siège, les changements de comportements de mobilité ont été initiés par un collaborateur, de son propre chef « *alors les vélos, c'était moi qui avais pris l'initiative. Donc je n'ai pas demandé à mes responsables parce que des fois ce n'est pas forcément la meilleure chose à faire. Donc j'ai pris l'initiative directe [...] mon responsable était très ouvert, d'ailleurs il vient en vélo tous les jours, mais il... il n'a pas apprécié le fait que j'ai pris la décision en direct, ça il me l'a bien dit* » (CR_5, septembre 2018). Afin d'imposer un changement dans les comportements et faire aboutir une mesure, ce collaborateur a préféré agir seul, en lien direct avec le Responsable RSE au siège de l'entreprise, que de s'en remettre au circuit hiérarchique habituel via le Directeur de l'agence. Les liens tissés sur le sujet avec le responsable RSE au fil du temps (ce collaborateur ayant précédemment travaillé au siège du groupe pendant quelques années) ont été plus forts que le respect de la procédure hiérarchique classique. Le directeur de cette agence reconnaît l'origine individuelle de la mesure d'introduction des vélos électriques, même s'il n'évoque pas le court-circuitage hiérarchique : « *y'a eu une volonté à ce niveau-là, bah déjà on a un élément important c'est qu'on a eu une demande, c'est venu d'ici, c'est une demande qu'est partie*

d'ici d'équiper l'agence de vélos, de vélos électriques [...] quelqu'un de l'agence qui a sollicité ça, qui m'en a parlé j'ai dit « ha bah oui très bien », moi je venais déjà en vélo depuis longtemps mais c'est quelqu'un d'ici qu'a sollicité, j'étais pas à l'origine » (DIR_3, septembre 2018). Au sein de l'entreprise Crédit, l'importance de ces minorités agissantes est donc fondamentale dans le déploiement de nouvelles pratiques de mobilité.

Chez Green Energy, les initiatives individuelles sont également fortement valorisées. Sous condition de volontariat, une personne de chaque agence s'auto-désigne pour faire partie du Groupe de Travail Ecomobilité et prendre en charge ces thématiques localement. De ce fait, les initiatives en faveur de nouvelles pratiques écomobiles (hors politique de déplacements professionnels gérés par la direction RH) proviennent de la base de l'entreprise avec des salariés particulièrement attentifs au sort de la planète de par leur sensibilité et leurs parcours (cf. point 1.5.) : *« je pense que ça vient du fait aussi que quand on travaille dans l'éolien on a tous un peu le même état d'esprit, on fait au mieux en tous cas et pour nous c'est quelque chose de plutôt logique donc honnêtement c'est une ligne de conduite, c'est pas quelqu'un qui nous dit « faites ça » (GE_2, septembre 2018). La mobilité durable est alors portée « au plus proche du terrain » par des « personnes sensibilisées au sujet » (GE_7, juillet 2018).*

Néanmoins, la constitution d'un noyau dur engagé autour de la thématique mobilitaire pose la question de sa pérennité lorsqu'un membre clef quitte l'entreprise : *« Parce qu'en fait on s'est aperçu qu'au départ de N. qui nous a quitté l'année dernière, qui avait initié la démarche, toute la démarche ISO 14001 etc., le groupe de travail écomobilité vivait en fait, voire commençait à mourir » (GE_1, juillet 2018). L'engagement individuel sur le long terme est également difficile à obtenir, que ce soit pour des questions de charge de travail ou de taux de transformation des ambitions en actions effectives : « C'est très très difficile sur la durée de maintenir un groupe de travail. Parce que ça demande de l'engagement individuel et que souvent de ce que je peux observer, on est déçu des résultats qu'on obtient parce qu'on a plus d'ambitions que ça au départ » (RRH, juillet 2018).*

En résumé, dans nos deux cas, que l'entreprise remplisse simplement son obligation légale (Crédit) ou qu'elle évolue dans le champ même du développement durable (Green Energy), c'est bien au niveau de la morale et de la philanthropie individuelles que se situe le

noyau des attitudes face à de tels objets. Attitudes qui façonneront les comportements dans un deuxième temps, avec un soutien implicite du dirigeant aux actions menées chez Crédit – prélude indispensable à son déploiement – ou par une forte auto-capacité de mobilisation de certains salariés chez Green Energy.

2.1.8. De l'attitude aux changements de comportements individuels en dehors de l'entreprise

L'une des spécificités des dispositifs à la mobilité durable est d'inciter les salariés à modifier leurs comportements de mobilité non seulement professionnels mais également personnels, dans et hors de l'entreprise. Dans nos deux cas, des incitations en tout genre essayent d'accompagner ces changements comportementaux : de la communication récurrente par mail, voie d'affichage ou à travers des plateformes sociales internes ; des actions ponctuelles telles des semaines de « *challenge mobilité* » chez Green Energy mettant en compétition l'ensemble des agences françaises, ou des « *journées de la mobilité* » annuelles chez Crédit proposant divers ateliers aux salariés (réparation vélo, nettoyage voiture électrique, etc.) ; enfin des ateliers participatifs sous la forme de petit-déjeuners ou cafés-discussion chez Crédit. Les comportements vertueux en matière de mobilité durable se remarquent tout d'abord chez les salariés ayant une attitude favorable envers ce genre de pratiques « *ah mais il y a des questions de convictions personnelles !* » (GE_10), il faut avoir « *le goût de ça* » (CCR_11). Pour dynamiser les opérations dédiées, les responsables RSE en charge du dispositif dans les entreprises Crédit et Green Energy s'appuient sur ces premiers de cordée motivés et convaincus du bienfait de leurs actions dans le domaine.

« Je sais pas, c'est un peu naturel, moi à titre perso, je sais pas si c'est lié mais je fais de la course à pied et je fais partie d'une association où on fait de la course à pied avec des enfants handicapés, ça fait longtemps déjà, on emmène les enfants handicapés courir un peu partout en France et même en Europe [...] Et puis moi-même personnellement je me déplace en vélo, je viens au travail en vélo » (DIR_3, septembre 2018).

Le défi est ensuite d'étendre les changements comportementaux à l'ensemble des salariés, c'est-à-dire ceux ne présentant pas ou peu de prédispositions particulières pour ce type de pratiques durables. Les entretiens menés n'ont pas pu démontrer cet élargissement comportemental, mais en date du mois de juillet 2019, soit un an après les premiers entretiens menés chez Crédit, le Responsable RSE faisait état d'un bilan augmenté : 44 véhicules

électriques commandés par les salariés via un achat groupé organisé par l'entreprise et 80 personnes concernées par le télétravail avec un objectif de 200 début 2020.

Pour autant, une attitude favorable envers l'environnement ne garantit pas forcément un changement de comportement effectif. Chez Green Energy par exemple, l'attitude pro-environnementale partagée par tous, tout en étant un terreau facilitateur et un guide de conduite global, ne suffit pas à mobiliser l'intégralité des salariés sur le sujet spécifique de l'écomobilité et à transformer les comportements : *« je pense qu'ils sont pas si sensibilisés que ça, c'est souvent dans leur regard quelque chose qui doit être portée par l'entreprise mais qui ne vient pas nécessairement de leur responsabilité individuelle. Ca, je l'observe beaucoup sur tous les sujets du type écomobilité. Au sens où certains sont très investis dedans et c'est leur personnalité, les autres se désengagent assez vite en fait »* (RRH, juillet 2018). Chez Crédit, une attitude plutôt favorable aux actions environnementales n'indique pas automatiquement des comportements vertueux en matière de mobilité durable. Une salariée divise ainsi la population de l'entreprise en trois catégories distinctes : les convaincus et acteurs, les convaincus mais non acteurs, et ceux pour qui ce n'est pas important.

« On a 3 types de populations, alors y'a des gens qui sont vraiment comme [le Responsable RSE], voilà, comme ma responsable elle vient en voiture électrique, où eux c'est vraiment important, après on a un autre type un peu comme moi où c'est important, parce-que c'est important pour mes enfants, pour que je leur laisse, voilà, une terre plus propre, mais y'a le quotidien, et puis après y'a la troisième où alors eux ils s'en foutent quoi » (CR_3, juin 2018).

Le fait de se situer soi-même dans la deuxième catégorie montre toute la complexité des changements comportementaux à opérer, le *quotidien* empêchant parfois la transformation de l'attitude favorable au comportement effectif. Ces résultats tendraient à révéler que chez certains salariés l'état mental de sensibilité personnelle à la thématique RSE n'est pas suffisant pour déclencher de nouveaux comportements. En complément, un déclencheur de l'action modifiant le comportement serait nécessaire. Au niveau individuel, le changement de comportement dépendrait d'une double condition de ressorts psychologiques individuels : une réceptivité personnelle au thème et un déclencheur comportemental, une motivation d'agir, force intrinsèque ou force externe (Leavitt et Bahrami, 1988).

Nous verrons dans le chapitre suivant les résistances latentes exprimées par certains salariés interrogés pour tenter de justifier la préservation de leurs habitudes mobilitaires.

2.2. Stratégies d'évitement et tentatives de délégitimation

2.2.1. Résistances individuelles aux changements de pratiques mobilitaires

La mobilité durable est un sujet que beaucoup estiment consensuel, dans le sens de l'histoire, un sujet contre lequel on ne peut pas s'opposer.

« Je pense que y'a un vrai élan aujourd'hui autour de l'environnement. Déjà quand on voit les niveaux de pollution et les pics de pollution qu'il y a tout le temps, quand on voit les encombrements à tire larigot sur toutes les routes de France et de Navarre, quand on voit la qualité de l'air, je veux dire y'a plein de pistes où on peut se dire « il faut peut-être faire ce genre de trucs » enfin, à mon sens, après y'en a qui vont s'en foutre mais à mon sens on ne peut qu'y adhérer » (CR_13, juillet 2018).

Pourtant, l'une des originalités de ce terrain a été de découvrir des résistances, voire des stratégies d'évitement au dispositif de soutien à la mobilité durable chez Crédit, et ce dans les deux cas. Le verbatim qui suit, certes un peu long, est révélateur du conflit potentiel entre le déploiement du dispositif de soutien à la mobilité durable dans l'entreprise et ce que cette salariée appelle son « *libre arbitre* » de choisir pour elle-même ses propres modes de déplacement.

« Moi je trouve ça bien, par contre il ne faut pas que ça stigmatise ceux qui ne le font pas. Ou que ça pénalise ceux qui ne... bein on a le libre arbitre hein. Et le discernement, enfin voilà. Moi je sais que j'habite à 10 minutes, je suis à Croix, je mets 10 minutes ou un quart d'heure pour aller chercher un métro, je suis à 10 minutes en voiture ici, donc... Egoïstement, enfin voilà. Je n'ai pas une conscience aigüe environnementale, par contre je le fais à différents niveaux. Pas forcément dans mes déplacements, mais voilà, le tri sélectif, je ne mange plus de viande, enfin j'impacte mon environnement d'une manière différente, et pas que sur le déplacement. Et donc voilà, quand on voit toutes les places vides de covoiturage, c'est bien, mais quand on ne peut pas se garer, ou qu'on doit se garer... fin, ça, ça, parfois il peut y avoir du frottement, entre les valeurs défendues, et je ne voudrais pas que ça devienne l'ayatollah de... fin voilà. Moi je suis pour la souplesse, chacun fait ce qu'il a envie de faire, dès lors que c'est dans le respect de l'autre » (FRH, juillet 2018).

Ce paradoxe s'est particulièrement illustré dans nos entretiens chez Crédit. En dehors des discours de délégitimation parfois assez directs précisant qu'il n'est pas du ressort de l'entreprise de s'occuper de ce genre de sujets, ou que ce type de dispositif est « *pas important* », « *gadget* » ou « *sympathique* » (cf. point 3.3 sur l'exposé des discours de

délégitimation exprimés), certaines personnes interrogées ont approuvé le dispositif dans sa philosophie tout en expliquant les raisons pour lesquelles elles ne l'utilisaient pas à titre individuel. A partir de notre matériau terrain, nous avons relevé une dizaine de catégories de justifications : justification *géographique* (dans la région d'implantation de l'entreprise, des mesures drastiques pour réduire le trafic automobile ne seraient pas justifiées), justification *vie privée* (enfants à accompagner le matin, sports, etc.), justification *météorologique* (pluie, verglas), justification *sociologique* (progression lente du sujet au niveau sociétal), justification *durée des transports* (durée rallongée en utilisant des moyens alternatifs à la voiture individuelle), justification *individualiste* (dispositif adapté pour les autres mais pas pour soi), justification *sécurité* (la voiture individuelle serait un moyen de déplacement plus sécuritaire que les transports en communs par exemple), justification de *genre* (le vélo ou la trottinette ne seraient pas adaptés pour les femmes). Et enfin une dernière catégorie que nous avons nommée justifications *confuses* car les salariés interrogés ne savent pas toujours expliquer pourquoi ils n'utilisent pas les moyens mis à disposition.

Afin de dresser une vue d'ensemble, le Tableau 14 infra expose l'ensemble des justifications avec les verbatim des personnes interrogées correspondants.

Tableau 14 : Résistances individuelles à l'utilisation des outils de mobilité durable

| Types de justification | Verbatim associés |
|------------------------|--|
| Géographique | « Et on n'est pas à Paris ici, on n'a pas trop de problèmes de mobilité. Non, mais c'est vrai, les gens se garent ici, à part dans Lille mais... Il n'y a pas une attention particulière à ça » (DG) |
| Vie privée | « Alors moi je ne les utilise pas, alors je trouve que c'est très bien par contre moi je ne les utilise pas parce que j'ai des horaires qui ne correspondent pas aux horaires de personnes avec qui je pourrais covoiturer, donc c'est plutôt pour un système d'horaires et aussi parce que de toutes façons le soir comme j'ai des enfants je suis amenée à les récupérer et du coup on est quand même bloqués, enfin pour les mères de famille qu'ont des enfants à récupérer le soir c'est un peu...c'est un peu bloquant [...]De toutes façons je sais que par rapport à ma vie privée je pourrais pas covoiturer ». (salariée) « Je pense que y'a beaucoup de gens comme...par exemple moi, c'est ce que je dis souvent à [Responsable RSE], moi ça me dérange pas de prendre des gens sur la route, par contre moi je dépose ma fille au collège et mon fils en primaire je peux pas me permettre de... je peux prendre quelqu'un en passant, pas de souci, par contre je peux pas dire « je vais venir en bus », je vais venir en voiture vous comprenez [...] moi j'habite à XX, je dépose ma fille à XX puis je dépose mon fils à XX. Donc je le dis, sur la route moi je peux prendre des gens, ça, ça me dérange pas, mais par contre c'est sûr que moi je ne pourrais pas être dépendante de quelqu'un parce – que j'ai mes enfants à déposer » (salariée). |

| | |
|------------------------------------|--|
| Météorologique | <p>« Pendant les mois d'hiver, je ne vous cache pas que le vélo cela ne me donne pas très envie » (salarié)</p> <p>« Et puis c'est vrai que quand il pleut ou qu'il neige c'est un peu la galère » (salariée)</p> |
| Sociologique | <p>« Je pense ce n'est pas propre au domaine de l'entreprise. Pour moi, [la mobilité durable] progresse lentement dans la société française. Nous, quand on compare ici, avec la Belgique et la Hollande, on voit bien qu'on n'est pas à la même vitesse. Je pense que c'est culturel aussi. C'est culturel. Ça fait un siècle qu'on nous explique que la voiture c'est plein de choses, et aujourd'hui on veut plus qu'on l'utilise donc... On nous a expliqué que c'était la liberté, c'était montrer qu'on avait réussi dans la vie, c'était la sécurité, et aujourd'hui on nous explique qu'il faut plus l'utiliser. Donc je comprends que pour les gens, c'est compliqué » (RRSE)</p> <p>« Ça prend du temps, mais la problématique ce n'est pas tellement le fait que les gens s'en soucient, car ça les gens s'en soucient, c'est plutôt la confrontation par rapport au quotidien, et le réflexe au quotidien. C'est-à-dire que, lorsqu'on est posé autour d'un café, à se dire « tiens, faudrait que je fasse comme ça », ça paraît évident, et puis quand on est dans le feu de l'action, et bien, les gens n'y pensent pas forcément ». (DRH)</p> <p>« C'est une habitude, vous allez en Hollande tout le monde roule à vélo là-bas alors qu'il pleut certainement plus qu'ici, mais les gens sont à vélo » (Responsable)</p> |
| Individualiste | <p>« On voudrait pouvoir participer, utiliser, mais soit on a des contraintes de travail, soit ce n'est pas assez adapté pour nous, enfin des choses comme cela quoi [...] Je pense que c'est toujours les mêmes salariés qui en bénéficient, parce que peut-être, ils ont un mode de vie ou moins de contraintes, on va dire, et du coup c'est peut-être plus adapté pour eux quoi ». (salariée)</p> |
| Sécurité | <p>« Donc que ce soit le tram ou le métro... je voilà, je suis froussarde donc (rires) c'est vrai que c'est un luxe la voiture et quand on a l'habitude après ... » (salariée)</p> <p>« On n'est quand même à côté de Roubaix, Roubaix ce n'est pas une ville très riche, donc on a quand même pas mal de délinquance et c'est vrai que moi par exemple je ne suis pas à l'aise quoi, quand je dois le prendre [le métro], je ne suis pas à l'aise » (salariée)</p> <p>« Parce que ce n'est pas très sympa, l'Eurotéléport le soir, l'hiver à 18h, une femme seule à 18h » (Responsable)</p> |
| Siège versus Réseau agences | <p>« Je pense que si j'étais restée sur un service au Siège, j'aurais peut-être plus pu profiter de tous ces aspects-là [...] Au Siège, je pense que l'on peut essayer d'en profiter davantage. Dans le Réseau c'est un petit peu plus compliqué, de par l'activité. Mais cela m'intéresserait de pouvoir les utiliser ou participer davantage à tout ça ». (salariée en agence)</p> |
| Durée des transports | <p>« Aujourd'hui, je vois en tant qu'utilisateur, beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages. Voilà, par exemple, moi je ne veux bien ne plus prendre ma voiture le matin, mais je mets, allez 22 minutes le matin, contre 1h en train, en bus. Bon, moi je veux bien quoi, moi je suis 100% d'accord. Mais qu'on me prenne la tête pour euhh... voilà ». (salarié)</p> <p>« Moi je mets tellement peu de temps, je mettrais beaucoup plus de temps donc – selon un aspect pratico-pratique – cela n'a pas de sens pour moi ; je mets douze minutes pour venir le matin – allez 15 minutes – le tram il y en a pour 10 minutes on va dire 5 minutes d'attente, j'en ai pour plus de 38 minutes : je n'ai pas de raisons pour prendre les transports en commun » (salariée)</p> |
| Genre | <p>« Mais c'est vrai qu'après, en tant que femme, il y a le jour on est en robe, le jour où on est en talons, le jour où il pleut, non mais c'est vrai. Le jour où on fait un resto machin. Le jour où l'on doit se déplacer, y'a le jour où on fait du sport » (salariée)</p> |

| | |
|-----------------|---|
| Confuses | <p>« J'avoue que je n'en profite pas, en dehors du vélo électrique que j'utilise de temps en temps, parce que je ne vis pas très loin ; mais comme je n'habite pas très loin et que je n'ai personne dans mon quartier qui travaille ici je suis souvent avec ma voiture, donc je pollue un peu ». (salariée)</p> <p>« Alors déjà, ce qui est très pratique c'est d'avoir le tram. Moi c'est vrai que j'habite juste en face du tram donc de porte à porte... Mais d'ailleurs je viens en voiture (rires). Mais je pourrais prendre le tram en fait. De temps en temps je le fais » (salariée).</p> |
|-----------------|---|

Nous souhaitons revenir sur un verbatim en particulier :

« Je pense que si j'étais restée sur un service au Siège, j'aurais peut-être plus pu profiter de tous ces aspects-là [...] Au Siège, je pense que l'on peut essayer d'en profiter davantage. Dans le Réseau c'est un petit peu plus compliqué, de par l'activité. Mais cela m'intéresserait de pouvoir les utiliser ou participer davantage à tout ça » (CR_8, juillet 2018).

Ce type de discours nous renvoie à deux éléments intéressants : l'appartenance au « Réseau » versus « le siège » dans une justification de non utilisation d'une mobilité plus durable (1), et la mise en avant d'une logique utilitariste de ce que met l'entreprise à disposition (2).

- (1) Ce salarié perçoit que l'activité différente par nature entre le siège et le réseau d'agences induit de facto un management différent. En résulterait pour les salariés du réseau un manque de temps et de moyens pour tester et utiliser les moyens déployés par l'entreprise.
- (2) Ce salarié semble reporter sur l'entreprise la responsabilité de ne pas pouvoir utiliser les solutions de mobilité mises à disposition. A aucun moment n'est mis en avant par exemple la possibilité d'un engagement personnel ou celle d'une proactivité individuelle sur l'adoption d'un changement de comportements mobilitaires. Le dispositif de soutien à la mobilité durable est vu au travers du prisme d'une consommation (ou non) d'un avantage, ce qui a été pour nous une surprise, tout du moins une découverte.

La résistance au covoiturage du fait de ne pas avoir les mêmes horaires est fréquemment et spontanément avancée par les personnes interrogées. Pourtant, un Directeur de Crédit qui covoiture balaye ces arguments du revers de la main en précisant qu'il y a toujours moyen de trouver quelqu'un dans l'entreprise qui a les mêmes horaires que soi. Ainsi il dit :

« Vous savez le covoiturage vous auriez demandé ça y'a 3 ans « oh non ça va pas parce-que on n'a pas les mêmes horaires, on n'a pas tout ça » et en fin de compte vous réfléchissez, moi-même qui suis responsable dans...allez 95% du temps je fais les mêmes horaires à 5/10 minutes près. Vous savez quand on veut pas on trouve toujours le truc « je pourrai pas ». C'est exceptionnel et ça m'est peut-être arrivé une fois depuis un an, si votre covoitureur n'est pas à une réunion alors qu'il aurait dû être là [...] mais dans 95% des cas ça s'arrange » (CR_11, mai 2018).

En définitive, peu de personnes interrogées osent avancer les raisons véritables de leur non utilisation de solutions de mobilité plus durable, à savoir : la difficulté de changer de comportements avec le poids des habitudes, le confort que procure l'utilisation de la voiture individuelle, et la collectivisation des moyens de transports qui viendrait contrecarrer l'individualisation mobilitaire marquée principalement par l'autosolisme ces dernières décennies. Une personne ose pourtant affirmer : *« Je fais ma princesse (rires). C'est du luxe. Non, mais j'ai ma radio, je suis seule, je n'ai pas les odeurs des autres, enfin c'est bête mais voilà, c'est... Après, je prends le tram ce n'est pas affreux, c'est mieux que le métro. Mais c'est vrai que je préfère ma voiture » (CR_12, juillet 2018).*

Les résistances identifiées à l'issue de notre analyse terrain viennent renforcer les éléments théoriques du Nouveau paradigme des mobilités (cf. première partie, chapitre 1.2). Ce paradigme n'envisage pas les seuls déplacements mais est *« une façon de voir le monde attentive au rôle joué par les déplacements dans l'organisation des relations sociales »* (Caletrio, 2016). Ces relations sociales sont particulièrement importantes dès lors qu'il s'agit de déplacements domicile-travail car ceux-ci *« ne se résument pas uniquement à une question de transport, mais sont aussi fonction des parcours résidentiels des personnes »* (Ermans, Brandeleer, Hubert, Lebrun & Sieux, 2018). Les activités privées des individus (enfants à aller chercher, sport, courses à effectuer, etc.) sont autant de fonctions sociales primordiales pour expliquer nos choix mobilitaires.

2.2.2. Tentatives de délégitimation et relégation du dispositif

Parallèlement aux stratégies d'évitement identifiées, des tentatives de délégitimation du dispositif ont été repérées, notamment chez Crédit. Alors même que l'objet peut être légitimé de différentes manières dans les deux entreprises (cf. chapitre infra), des perceptions de délégitimation organisationnelle du dispositif en interne sont parfois exprimées. A travers des qualificatifs comme *« gadget »*, *« périphérique »*, *« pas important »* (chez Crédit), le

dispositif est discrédité de manière *soft*. Le Directeur Général de Crédit pense que « *ça ne peut pas être un sujet de fond* », et a même « *un mal fou à en parler* », en disant long sur l'intérêt que revêt la thématique pour lui.

La question qui se pose est alors la suivante : en quoi et pourquoi les dispositifs de mobilité ne sont-ils pas articulés à la stratégie, voire s'opposent ? Existence-t-ils des injonctions contradictoires entre le déploiement du dispositif et d'autres éléments de contexte ?

Chez Green Energy, la politique de RSE s'est progressivement désarticulée des objectifs stratégiques au fur et à mesure de la transformation de l'entreprise. Les dispositifs qui la composent ne reposent donc plus que « *sur les bonnes volontés, les bonnes âmes* » au niveau individuel et « *une culture sympa* » au niveau organisationnel comme l'exprime un collaborateur chez Green Energy :

« Sachant que auparavant, au niveau du Groupe, il y avait des objectifs stratégiques groupe RSE et qu'avec la transformation de l'organisation, cet objectif a disparu de la stratégie, donc en plus c'est quelque chose qu'elle [la Responsable RSE, ndlr] doit porter, ramer, ...[...] Ce n'est plus porté par la Direction du Groupe. Ce n'est donc plus considéré comme une priorité stratégique. Donc c'est quelque chose qui doit être subtilement développé pour que cela devienne culturel sans qu'on ne le dise vraiment » (RRH, juillet 2018).

Et encore :

« Si on veut vraiment le porter il faut que ce soit un objectif stratégique au même titre que la sécurité. En disant, bein, la sécurité des hommes et celle de la planète. Et puis qu'il y ait des grandes lignes directrices qui soient déclinées de cette stratégie-là parce que sinon, je ne vois pas beaucoup pourquoi on se l'approprierait. Les gens ont tout un tas d'autres choses à faire et à part les bonnes volontés, les bonnes âmes et une culture un peu sympa chez Green Energy, je vois pas trop comment ça peut marcher » (RRH, juillet 2018).

Preuve de cette désarticulation, chez Green Energy, les actions de RSE privilégiées sont désormais celles proches de l'activité même de l'entreprise, à savoir la production d'énergie, à travers un partenariat avec Electriciens sans Frontières :

« On a également mis en œuvre, juste pour votre information [...] On a mis en place en fait donc un sondage pour choisir dans chaque pays une charité ou une association nationale qu'on va soutenir sur une période de deux ans donc qui est vraiment en ligne avec notre vision. Par exemple en France, on a décidé de soutenir électriciens sans frontières. Donc on travaille avec eux sur des projets de recherche de fonds et aussi des projets de bénévolat international. Donc ça aussi, c'est un projet important aux yeux du Groupe, que je porte aussi pour la France, et qui est porté aussi dans tous les autres pays du monde » (RCOM_RSE_juillet 2018).

« Y'a des actions que l'on peut faire push, pour favoriser ça. Donc il faut effectivement être très au clair sur l'associatif, quelles sont les entreprises, et il faut que ça fasse sens avec le cœur de l'activité de l'entreprise, d'où Électriciens sans frontières » (RRH, février 2019).

Or, dans les deux entreprises, le volontariat des salariés dans le Beelab (Crédit) ou dans le Groupe de Travail Ecomobilité (Green Energy) est sinon délaissé tout du moins « *en dormance* » comme l'exprime un collaborateur, les salariés n'ayant plus le temps de s'y consacrer. Toute l'attention est tournée vers la performance et l'adaptation aux mutations. Le rythme de croissance à suivre (chez Crédit) et le niveau de performance économique à élever (chez Green Energy) sont difficilement compatibles avec un engagement dans des formes d'actions éloignées du cœur de l'activité de l'entreprise. Les salariés des deux organisations expliquent ressentir les pressions de performance pouvant les détourner de ce type de pratiques :

« On a eu des directives un petit peu... les tarifs de la ... de l'éolien vont disparaître, du coup, on est amené à faire plus attention aux coûts et aux heures qu'on dépense. Donc ce genre de thématiques RSE tend à s'affaiblir en fait, le temps qui y est consacré » (GE_6).

Ou :

« Oui, c'est vrai que la transformation de l'organisation a fait que les personnes ont été un peu plus chargées et qu'ils sont moins mobilisés aujourd'hui sur ces actions-là » (RRH_GE, février 2019).

Chez Crédit, cet aspect est également souligné :

« Si on nous disait "une heure par semaine, vous bénéficiez de ça, ça et ça", sans contrepartie derrière, sans que vous deviez rattraper cette heure... Mais bein, voilà, le travail est là, donc même si on voulait le faire... ; ce qu'on s'octroie, c'est un petit-déj par ci par là, des choses comme ça mais... » (CR_8).

Non articulés à la stratégie, les dispositifs de mobilité durable restent alors périphériques. Pour contrer cet aspect subsidiaire et remettre le PDE au centre du jeu, le responsable RSE de Crédit essaye de le relier au cœur de l'activité de l'entreprise à travers la mise en place d'une « *offre verte* » consistant à proposer aux salariés de l'entreprise d'acheter un véhicule électrique à un taux de crédit bonifié. Après avoir essuyé un premier revers de la part de la hiérarchie, le Responsable RSE est revenu à la charge plusieurs fois et en 2019 cette « *offre verte* » a vu le jour : 44 véhicules électriques ont été commandés par les salariés via un achat groupé organisé par l'entreprise. En 2020, un deuxième achat groupé de 40 véhicules a

été effectué, portant à une centaine le nombre de véhicules électriques désormais sur leur parking. Un lien fort entre l'activité de l'entreprise et le PDE a ainsi été noué, bénéficiant de l'aval de la structure hiérarchique de l'entreprise. Le Responsable RSE est allé chercher les relais nécessaires renforçant ainsi son statut et sa légitimité en interne. Nous pouvons penser que le PDE se débarrasse ainsi de son étiquette « *fun* » ou « *périphérique* » par ce genre d'actions alignées à la stratégie de l'entreprise. Ce bilan consolidé autour de l'achat de véhicules électriques par les salariés via un achat groupé organisé par l'entreprise a été conditionné par plusieurs facteurs clefs de succès. Premièrement, la volonté du porteur de projet de lier la démarche à l'activité même de l'entreprise (crédit automobile) afin d'obtenir l'accord et le soutien de la mesure par la Direction Générale a été décisive. Le fléchage hiérarchique de la mesure aurait grandement joué en faveur de son déploiement. Deuxièmement, au niveau individuel, la conviction d'œuvrer positivement pour la planète et la motivation externe d'un prix négocié ont représenté des éléments déclencheurs de la modification effective du comportement des salariés concernés.

Le dispositif de mobilité durable a fait l'objet de plusieurs tentatives de déstabilisation, conscientes ou parfois inconscientes de la part des individus interrogés. Nous avons ainsi répertorié quatre catégories de délégitimation :

- Parer le dispositif de qualificatifs faussement positifs, voire condescendants, tels que « *gadget* », « *sympa* », « *fun* », ...
- Contester son utilité en demandant des preuves de son utilité par des chiffres mesurant son impact réel ;
- Ne soutenir qu'une partie seulement du dispositif (vélos électriques, trottinettes, voitures électriques) et critiquer le reste (covoiturage), non pas pour des raisons anti environnementale, mais pour des raisons de jeux de pouvoir (luttés pour les places de parking en interne & problèmes des couples qui venaient déjà ensemble et qui occupent une place de covoiturage).
- Ne pas faire figurer les projets RSE ou QVT dans le Plan Projet de l'entreprise.

« Ce serait peut-être intéressant que vous récupériez le Plan Projet, si ça se fait toujours, mais je pense que oui. En fait le Plan Projet en tout cas à l'Organisation, ça donne tous les projets de l'entreprise. Tous les projets recensés par l'Organisation. Parce que tous les projets ne sont pas forcément recensés par l'Organisation : par exemple le projet télétravail c'est un projet eh bien il n'est pas dedans : Janick G., sur le BeeLab, mène sûrement un

certain nombre de projets qui ne sont pas recensés par l'organisation. Et dans ce qui est recensé à l'Organisation il y'a déjà beaucoup de choses » (CR_6, juillet 2018).

Un autre fait notable contribuant à délégitimer en partie le dispositif de mobilité durable dans les deux entreprises est l'exclusion du télétravail des mesures retenues. Chez Crédit et Green Energy, ce dernier figure toujours en dehors du PDE ou de la politique d'écomobilité, alors même que la loi le positionne bien dans les plans de mobilité. Chez Crédit, le télétravail est bien piloté par la même personne (le Responsable RSE), mais il fait l'objet d'une attention et d'un déploiement particuliers sous la supervision du Directeur RH et du Directeur Général Délégué qui « sponsorise » en quelque sorte le projet. Chez Green Energy, le télétravail est piloté par la Responsable RH et déconnecté de la politique d'écomobilité de l'entreprise. Ce découplage prive les dispositifs de mobilité durable d'une mesure organisationnelle phare et l'affaiblit proportionnellement.

La vision réductrice des mobilités durables ou alternatives se révèle également être un facteur cognitif empêchant d'embrasser une vision compréhensive d'un dispositif ambitieux en la matière.

« Après, dans les mobilités durables, en dehors de se déplacer et le télétravail, je ne vois pas les autres thématiques... » (CR_10, mai 2018).

A la lumière des entretiens menés, les personnes interrogées évoquent spontanément les vélos et les trottinettes (mobilités douces), les voitures électriques (nouvelles mobilités motorisées), et l'utilisation des transports en commun et du covoiturage (mobilités partagées). Cependant, peu évoquent l'organisation du travail comme une composante essentielle en tant que telle de la gestion de la mobilité durable afin de « *repenser conjointement le couple mobilité-travail* » (Marzloff, 2013). De temps à autre (mais pas systématiquement) sont englobés le télétravail (mobilité inversée) et la limitation des déplacements professionnels (réduction des mobilités) dans la notion de mobilité durable. Ainsi, chez Green Energy a été mise en place la mobilité digitale via l'installation d'un système de visioconférence pour éviter aux équipes des temps de trajet et de la fatigue. Mais aucune des personnes interrogées dans les deux entreprises n'a pensé par exemple aux horaires décalés pour amoindrir l'empreinte carbone lors des trajets domicile-travail. Il apparaît donc que le terme même de '*mobilité*' renvoie encore trop fortement aux seuls déplacements alors que le mot a justement été conceptualisé pour dépasser cette simple acception (Scheller, Urry, 2006). Une seule

personne chez Crédit cite ce qu'elle appelle « *la mobilité bureau* » pour envisager ce que la mobilité durable en entreprise pourrait également revêtir, soit une façon de travailler différente où le salarié aurait un espace de travail flexible.

« Je donne un exemple. Mon bureau ne me plaît pas, je suis installée à un endroit où voilà, je ne suis pas bien, c'est un plateau, c'est bruyant, je n'arrive pas, machin. J'aurais besoin de m'isoler. Aujourd'hui, on n'a pas de locaux où les gens peuvent venir s'isoler dans un bureau pour bosser. [...] C'est-à-dire qu'aujourd'hui, la mobilité bureau, chez nous, n'existe pas. [...] Enfin, il faut être un peu créatif dans le... Il faut réfléchir les mobilités autrement. Aujourd'hui, la mobilité c'est ça » (CR_10, mai 2018).

Cette façon de « *réfléchir les mobilités autrement* » renvoie à « *penser l'espace et les comportements humains, qu'ils soient individuels ou collectifs, au travers du prisme de la mobilité* » (Sergot, 2012). Au niveau du travail et de l'organisation professionnelle, la vision d'une telle mobilité est pour le moment loin d'être acquise. Le télétravail est inclus dans les mesures des Plans de Mobilité (PDM) préconisés par la loi pour la transition énergétique pour la croissance verte de 2015, pour autant il ne fait partie ni du PDE chez Crédit, ni du dispositif d'écomobilité chez Green Energy. Couplé au fait que cette absence amoindrit très certainement la légitimité des dispositifs de mobilité durable mis en place (voir supra), cela traduit également une vision étriquée des mesures que l'on peut y inclure.

2.3. Expression de légitimités plurielles du dispositif

L'influence de chacune des composantes détaillées conduit à la formation de légitimités plurielles dans les deux entreprises étudiées. Il existe ainsi des interprétations variées du dispositif de mobilité durable à travers l'expression de jugements différents selon les personnes interrogées. Néanmoins, nous notons qu'une combinaison de légitimités prévaut dans chacune des deux entreprises.

2.3.1. Chez Crédit : bataille d'interprétations autour de la légitimité du dispositif

Chez Crédit, plusieurs types de légitimité du dispositif coexistent conjointement dans l'entreprise, voire dans un même discours, rejoignant ce qu'écrivaient Deephouse & Suchman (2008) à ce sujet « *en ce qui concerne la légitimité, tout acte de légitimation peut revêtir plusieurs dimensions* ». L'exemple du PDG de Crédit est en cela significatif : la légitimité pragmatique conférée au dispositif (volonté de ne pas être en retard sur une tendance, d'être à

la pointe pour attirer les meilleurs, et de promouvoir l'image de marque de l'entreprise) et la légitimité morale d'agir à bon escient (conviction d'être dans le juste et de contribuer via le dispositif au bien-être des salariés) sont fortement entremêlées dans son discours.

« Comme il faut attirer les talents, et aujourd'hui les jeunes on ne peut pas se contenter de leur offrir un salaire et un métier, quoi, donc euhh, il faut leur donner l'impression que ce n'est pas une boîte à papa, à l'ancienne, qu'il y a des éléments qui sont en phase avec leurs propres préoccupations disons plus idéologiques, il faut le dire, ce n'est pas nous qui allons subir les conséquences du réchauffement de la planète, c'est vous et vos enfants, même si on le subit déjà... Et puis, voilà, de rentrer dans une entreprise où il fait bon vivre, qui n'est pas en retard sur ce qui se passe. Pour moi, la mobilité durable fait partie de ça. C'est un élément d'attractivité. » (PDG).

Si la qualification pragmatique du dispositif est dominante dans l'entreprise Crédit (cf. infra), nous retrouvons dans les discours des collaborateurs interrogés, l'expression de plusieurs autres types de légitimation (légitimités normative, réglementaire, morale et cognitive) à divers degrés plus mineurs (analyse Nvivo 12).

i) Normative...

Chez Crédit, la loi de 2015 a introduit une obligation réglementaire de déployer un PDE, mais la pression sociale et sociétale arrime graduellement une contrainte normative « liée à la détermination de ce qu'est [désormais] un comportement approprié » (Buisson, 2005). Des collaborateurs interrogés confèrent ainsi au dispositif de mobilité durable une légitimité normative selon la typologie de Scott (1995), soit « une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale » (Scott, 1995, p. 54). Les comportements sociaux visibles deviennent alors une norme implicite à laquelle les individus peuvent se référer. Les pressions sociétales pour rouler à vélo, privilégier le covoiturage et éviter l'autosolisme, commencent à infuser dans l'esprit de plusieurs collaborateurs interrogés.

« Mais c'est sociétal, c'est ce qui se passe un petit peu partout, j'ai l'impression, on pense davantage au collaborateur [...] en fait c'est assez général quoi, j'ai l'impression que les boîtes sont obligées de répondre à un mouvement qui se passe » (CR_2, juin 2018).

« Je sais qu'on est assez penchés sur le sujet et c'est comme je disais tout au début c'est l'avenir de toutes façons, faut se mettre dessus, ce n'est même pas une question de respecter je pense encore une fois la loi, c'est juste que c'est aussi dans notre façon de penser de se dire on va partir sur cette orientation et on va développer un maximum nos possibilités à ce niveau-là » (CR_2, juin 2018).

« Pour moi il faut que ce soit important pour la vie des entreprises, parce que c'est un état d'esprit, c'est une façon de s'adapter, et c'est une façon d'évoluer, de se projeter en avant de ce qui peut arriver demain. Donc il faut que l'entreprise puisse aller à la rencontre de

personnes comme moi, ou mes collaborateurs, qui sont la tête dans le guidon, qui regardent tout cela d'un œil un peu ironique, n'ayons pas peur de le dire, mais aujourd'hui le monde bouge, et ça en fait partie, ça bouge avec » (DIR_2, juin 2018).

Pour ces salariés, le dispositif de mobilité durable répondrait donc à un besoin normatif, un « état d'esprit » général, à cette marche inévitable de l'histoire.

ii) Réglementaire...

Chez Crédit, la pression légale a été l'un des éléments déclencheurs du PDE (cf. deuxième partie, chapitre 1.1). Dans la typologie de Scott (1995), la légitimité réglementaire renvoie « *aux éléments formels de réglementation et aux mécanismes coercitifs qui assurent l'ordre et la stabilité dans les procédures et les contextes d'intérêt* » (Gabriel, 2006). Or, il apparaît que sans la loi promulguée en 2015, il est peu probable que les mesures en faveur de la mobilité durable se soient déployées à ce point dans l'entreprise.

« Il y a eu une grosse impulsion légale [sur le sujet]. Il y a comme beaucoup de choses en France, en France le changement vient souvent par la loi et une réglementation [...] Je pense que déjà, ça impose à tout le monde, forcément c'est l'avantage, parce que sinon combien d'entreprises le ferait ? » (CR_15, juin 2018).

« L'obligation légale, on ne va pas se mentir, on ne serait pas allé aussi loin, aussi vite, avec du budget, s'il n'y avait pas eu cette obligation légale. Bon alors nous, on est discipliné, parce qu'on est une entreprise soumise à beaucoup de règles, voilà, et moi il suffit que j'aie vu la direction en disant, bein, c'est obligatoire, avec un article de loi, et ils ne vont pas chercher à comprendre plus que ça, ils vont dire ok, bon on y va. » (RRSE, mai 2018).

Le PDE déployé chez Crédit s'appuie sur un ensemble formel d'éléments prescrit par une nouvelle réglementation en vigueur dans les entreprises. Néanmoins, si le strict respect de la loi par Crédit a représenté un élément indissociable de la mise en place du dispositif dans l'entreprise, cela reste néanmoins un type de légitimation mineur distingué par les collaborateurs, peu d'entre eux l'ayant évoqué dans leurs discours (les collaborateurs n'étant souvent pas au courant de cette récente obligation légale).

iii) Morale...

Bien que le PDG exprime que le PDE mis en place « *n'est pas une question de morale !* » et qu'il est essentiellement question pour lui « *d'attractivité* » (cf. verbatim supra), certains collaborateurs attribuent une légitimité de type moral au dispositif. Le déploiement du PDE permettrait d'agir tout de suite en faveur de l'environnement, de « *faire quelque chose* »

pour préserver la planète, et de sécuriser les générations futures face au dérèglement climatique.

« Bah moi c'est pour l'avenir de mes enfants un peu, un peu ça, mon avenir aussi disons c'est un peu plus...je vous dis c'est vraiment la pollution qui est un peu là, là-dessus, tout ce qui est développement durable c'est qu'il faut... on est arrivés à un niveau où il faut faire quelque chose, faire quelque chose donc c'est plus pour mes descendants qu'il va y avoir qu'il faut qu'on...parce que si on continue comme ça je pense dans 30/40 ans on a un gros problème même si c'est pas avant [...] Et bon...c'est écrit, non mais y'a quand même un problème, faut faire quelque chose... » (CR_11, mai 2018).

« Je pense qu'on n'a pas le choix, je pense que si on veut continuer à vivre dans le monde qui nous entoure aujourd'hui il faut que tout le monde fasse des efforts, est-ce que c'est des efforts d'ailleurs j'en sais rien mais en tous cas il faut qu'on utilise les ressources qui sont aujourd'hui disponibles pour avancer et pas rester sur notre modèle d'avant enfin pour moi car il faut utiliser les ressources disponibles pour avancer » (CR_17, mai 2018).

Ce genre de discours *« fondé sur la croyance que l'activité promeut le bien-être sociétal »* (Bouquet, 2014), où le PDE est pour ainsi dire présenté comme un devoir moral d'agir, est néanmoins rare chez Crédit.

iv) Cognitive...

Même si le degré de reconnaissance culturelle du PDE reste globalement faible chez Crédit, de l'analyse de nos entretiens apparaissent de manière succincte les balbutiements d'une légitimité cognitive du dispositif. Certains collaborateurs expriment un alignement entre les comportements de l'entreprise sur le sujet de la mobilité durable et leurs schémas de compréhension de la situation environnementale (Bouquet, 2014).

« Au début on avait peut-être une perception que c'était une opération plutôt d'image mais maintenant les voitures électriques mises à disposition, les vélos électriques mis à disposition, la sensibilisation à l'effet carbone, les actions de déplacements, le covoiturage, l'incitation aux transports en commun, tous ces éléments-là conjugués en permanence créent quand même une sensibilisation de l'esprit à tout ça » (DIR_4, juillet 2018).

« par exemple, votre sujet est sur la mobilité, tout ça c'est aussi arrivé au fur et à mesure et là typiquement c'est des choses quand les gens voient ça ils disent « bah oui c'est visible en fait » c'est une partie visible de tout ce qui se fait de l'autre côté quoi et les gens en bénéficient plus ou moins et ça devient naturel en fait, c'est à dire qu'aujourd'hui on l'enlèverait on dirait « pourquoi vous l'enlevez quoi ? » ça fait partie des murs on va dire » (CR_7, juillet 2017).

Comme l'exprime un collaborateur *« il faut commencer, et après vous, ça prend et ça devient naturel »*. Mais pour que les mesures s'inscrivent dans une routine non seulement naturelle mais également collective (et que leur soit donc pleinement conférée une légitimité

d'ordre cognitif), il faudrait tout d'abord lever les barrières et les résistances individuelles au changement de pratiques (cf. points 2.4.1). Comme le formule un autre collaborateur, il est plus facile d'être d'accord avec le sujet autour de la machine à café que de changer réellement son comportement :

« Oui, alors chez nous, chez nous c'est pas tout le monde s'en fout. Ça prend du temps, mais la problématique ce n'est pas, ce n'est pas tellement le fait que les gens s'en soucient, car ça les gens s'en soucient, c'est plutôt la confrontation par rapport au quotidien, et le réflexe au quotidien. C'est-à-dire que, lorsqu'on est posé autour d'un café, à se dire « tiens, faudrait que je fasse comme ça », ça paraît évident, et puis quand on est dans le feu de l'action, et bien, les gens n'y pensent pas forcément. Donc du coup, c'est ça que j'appelle ancré culturellement, c'est d'avoir ces réflexes-là, que ce soit naturel, et non pas qu'à chaque fois qu'on fasse quelque chose, on va se dire « alors attention, là je fais ça, mais il faudrait pas que je fasse comme ça ? », non, il faut que ça devienne naturel, et ça, forcément ça prend du temps parce qu'on le décrète pas du jour au lendemain » (DRH, juin 2018).

Chez Crédit, des interprétations et perceptions très diverses du dispositif de mobilité durable coexistent (cf. supra). Cependant, domine largement dans l'entreprise l'expression d'une légitimation pragmatique (Suchman, 1995). Tant les membres de la Direction Générale (DG et DGD) que le Responsable RSE, le Responsable Communication ou globalement les salariés interrogés, tous s'accordent pour chercher l'intérêt de l'entreprise à travers la mise en place de ce dispositif, dans un souci d'image et de communication, pour attirer et retenir les meilleurs. Le PDE ajouterait ainsi un élément positif au concept de *marque employeur* et permettrait de se démarquer positivement dans cette guerre des talents du secteur bancaire.

« Le Plan de Déplacement des Entreprises qui, lui, est obligatoire, puis la politique globale RSE qui prend de plus en plus d'importance dans les sociétés plus pour des questions d'image hein... [...] C'est beaucoup de l'image en fait, l'image que renvoie l'entreprise, une entreprise écoresponsable, sympathique avec les salariés, qui met à disposition des vélos, enfin voilà ça contribue à l'image de l'entreprise je pense [...] Oui [la mobilité durable est] importante pour la com' pour l'image oui mais ça s'arrête là, enfin voilà c'est pas le projet de développement de l'entreprise, ça touche pas vraiment un business si ce n'est regroupement et qualité de vie au travail. Oui ils le font pour l'image quoi, pour la com'. Dans ce cadre-là c'est important pour eux mais ça s'arrête là je pense » (CR_14, juillet 2018).

« Ça répondait, la voiture électrique, c'était un peu une manière de moderniser l'image de l'entreprise, et aussi une manière de comment dire, de créer, une sorte d'animation pour les collaborateurs, pour améliorer ce qu'on appelle le bien-vivre, voilà, pour attirer, pour garder, pour donner une image interne un peu plus... moderne. Voilà quoi. Il n'y a rien de génial [...] C'est un élément d'attractivité » (DG, juin 2018).

« Maintenant il faut que les boîtes se vendent pour pouvoir recruter, d'autant plus en informatique où on a des problèmes de recrutement parce-que y'a pas assez de candidats, enfin il peut y avoir du monde mais ils ne sont pas tous compétents donc il faut réussir à

attirer les personnes compétentes peut-être par d'autres choses que par le job proprement dit quoi » (CR_7, juillet 2018).

Le PDE servirait pour se démarquer de la concurrence, l'image de marque jouant un rôle prépondérant dans une bataille pour recruter les meilleurs. « *Etre responsable* », une entreprise vertueuse, aurait un rôle de différenciation vis-à-vis des concurrents : « *On ne va pas être trop naïfs [...] et en termes d'image de marque aussi parce que c'est vrai qu'on se démarque de plus en plus de certaines entreprises concurrentes et que c'est important d'être responsable* » (CR_18, juin 2018). Le Directeur Général Délégué accentue cette perception d'une légitimation *marque employeur* du PDE en déclarant : « *C'est sûr qu'avoir une offre comme cela - même si pour moi ça reste gadget - ça fait un peu briller les yeux, et l'on a plaisir à en parler [...] La bonne nouvelle c'est que si moi je l'ai remarqué, c'est que les candidats qui viennent le remarquent aussi, forcément* ».

Mais la légitimité pragmatique du PDE s'affirme également à travers le problème *pratico-pratique* de la faible capacité du parking de l'entreprise. Une des finalités du dispositif de mobilité durable serait alors de régler de manière opportuniste ce manque de places et les nombreuses tensions qu'il engendre et qui nous ont été rapportées.

« On a un parking qui ne contient pas assez de places pour le nombre de salariés, donc le matin c'est un petit peu la bagarre. Il y a priorité au covoiturage et aux bornes justement, donc ça c'est une bonne idée, et du coup quand je sors le midi, il m'arrive de prendre un vélo pour le pas bouger la voiture, clairement cela part de là à la base » (CR_2, juin 2018).

« De toute façon, là où on est, on a pas assez de places de parking. Donc il y en a pour la moitié des salariés donc on n'a pas le choix. Faut que les gens viennent autrement qu'en voiture. Donc c'est [le PDE] pratico-pratique » (DG, juin 2018).

Pour conclure sur les légitimités variées du dispositif de mobilité durable exprimées chez Crédit, nous présentons à la lecture le verbatim d'un collaborateur qui résume selon nous assez justement la posture de l'entreprise vis-à-vis du PDE :

« Je sais qu'il y a un gros travail qui est fait : en termes d'image de la marque Crédit en ce moment, pour aller chercher les bons profils, qui sont plus exigeants qu'avant. Je pense que c'est [le PDE] vraiment joindre l'utile à l'agréable du collaborateur, en gros c'est que ça répond à tout le monde. C'est orienté business, c'est sûr, cela ne peut pas ne pas être orienté business, et c'est orienté bien-être. Et les deux finalement peuvent s'associer (CR_2, juin 2018).

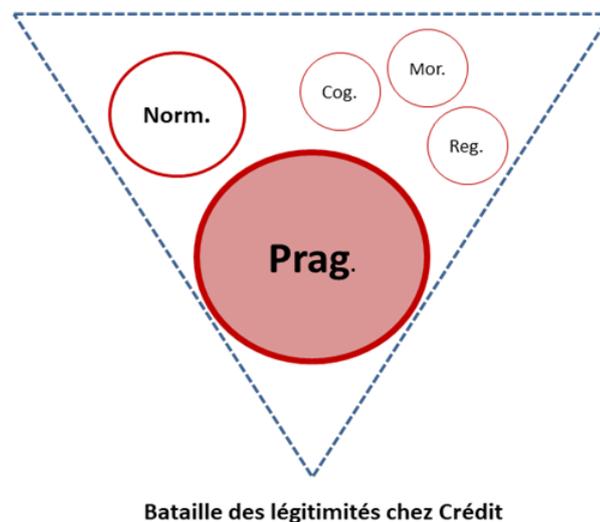
En cela, le ton donné par le Directeur Général est relativement bien intégré par tous les acteurs de l'entreprise : « *attractivité, ne pas être décroché, et un petit peu quand même participer à la RSE, c'est-à-dire essayer de limiter son impact* » (juin 2018).

Notons que rares sont les personnes interrogées de Crédit contestant frontalement la pertinence de l'entreprise de s'emparer d'un sujet comme celui de la mobilité durable. Un seul collaborateur exprime cette position :

« Je dirais juste que c'est l'Etat qui se décharge sur les entreprises. Voilà. C'est l'Etat, les Collectivités qui se déchargent sur les entreprises et qui leur met une initiative supplémentaire. Je ne pense pas que ce soit la mission première d'une entreprise de regarder ça. A part si c'est un volet bien-être pour les salariés. Sinon, je trouve que ce n'est pas à une entreprise de gérer... [...] Je ne trouve pas que ce soit dans sa mission première, voilà. Après si, pour le bien-être des salariés, faciliter le travail, se dire... oui, je trouve que oui, on peut allier ça, mais ça met une mission supplémentaire et du travail supplémentaire, donc... mais bon. Du coup, par exemple, l'image, ça serait, bein, parce que l'Etat entre guillemets et les collectivités organisent du covoiturage ou mettent à disposition des solutions de covoiturage, et bein, tiens, chef d'entreprise débrouille toi, fais le pour nous. Voilà, non, c'est un peu l'image » (CR_9, juin 2018).

La Figure 16 infra reprend le poids de chaque catégorie de légitimité conféré au dispositif de mobilité durable chez Crédit à partir de l'analyse de nos données d'entretiens.

Figure 16 : Types de légitimités du PDE chez Crédit



Comme nous l'avons vu, ces légitimités qui se mélangent ne sont pas exclusives les unes des autres (Deephouse & Suchman, 2008). Mais cette pluralité combinatoire d'interprétations confère au dispositif une perception générale brouillonne, à la finalité

(d'ordre environnemental ? marketing ? RH ? économique ?) peu précise. La légitimité cognitive (« *taken for granted* ») selon Suchman (1995), qui correspond à un stade ultime de la reconnaissance par les salariés de ce type de pratique RH/RSE, n'est pas encore acquise au niveau collectif, c'est pourquoi le dispositif et les pratiques sont constamment réévaluées (Bitektine, 2011). Chez Crédit, nous pouvons statuer que ce dispositif ne fait pas partie des « *compréhensions culturelles tacites partagées* » par l'environnement (Buisson, 2005) et ne s'exprime pas à travers des routines ou gestuelles symboliques (Thomason, 2004). Ces logiques de légitimation très (trop ?) diverses au niveau des groupes locaux donnent une image floue du dispositif et entravent la diffusion de sa légitimité au niveau collectif de l'organisation (Bitektine & Haack, 2015).

2.3.2. Green Energy, légitimité morale et légitimité cognitive partielle

Alors qu'un collaborateur de Crédit déclare « *je pense que si on travaillait dans une société de transport, ça viendrait peut être plus naturellement. Là, dans la finance, le premier réflexe n'est pas forcément de penser RSE, mobilité, ce n'est pas très étonnant* » (CR_2, juin 2018), plongeons nous maintenant dans le cas Green Energy pour voir comment se dessinent les différentes logiques de légitimation du dispositif de mobilité durable lorsque la « *fibres* » environnementale est culturellement présente dans l'entreprise.

Contrairement à Crédit, chez Green Energy, le dispositif d'écomobilité n'est jamais perçu dans une dimension pragmatique de satisfaction d'un intérêt personnel ou collectif. Ni l'image de l'entreprise ni la marque employeur ne sont des éléments mis en avant pour justifier le déploiement du dispositif. La communication corporate externe de l'entreprise ne s'appuie aucunement sur les pratiques écomobiles déployées (semaine de l'écomobilité, IKV, etc.) et la communication interne ne s'en fait le relais que dans l'optique de relancer les actions en cours, de remotiver les salariés sur le sujet. En revanche, le dispositif d'écomobilité est largement présenté d'un point de vue moral pour le bien-être de la planète. Un collaborateur évoque « *la volonté globale de penser à l'être humain et à la planète* » quand un autre argue d'une nécessité de faire « *les choses du mieux possible pour la planète* » à travers l'utilisation des outils. Le dispositif d'écomobilité est orienté dans « *un vrai souci d'essayer de faire mieux [pour l'environnement]* ». La question du « *sens* » à donner à ses actions (Weick, 1995) dans un alignement des actes et de sa moralité est également évoquée : « *c'est à la demande des équipes, d'essayer de favoriser autant que possible l'écomobilité. Pour une*

question de sens » (RRH, juillet 2018). Les convictions ancrées des salariés, ce « *contexte volontariste* » dont parle un collaborateur, sont des moteurs puissants de la mise en place du dispositif d'écomobilité dans l'entreprise.

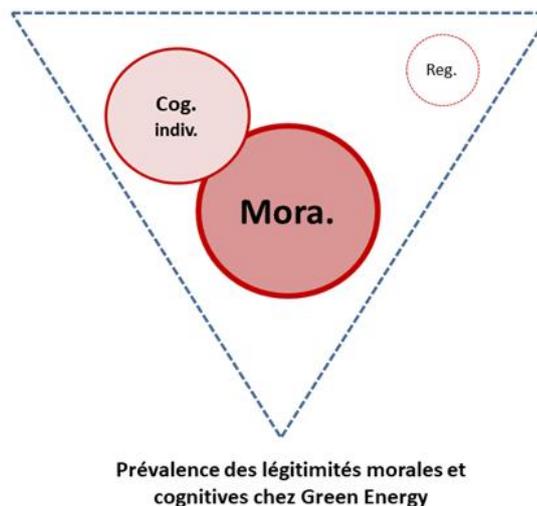
Pour certains collaborateurs interrogés, la thématique de l'écomobilité possède une légitimité cognitive dans le sens « *taken for granted* » de Suchman (1995), c'est-à-dire comme une évidence intégrée mentalement de s'occuper de ces sujets-là. Les actions d'écomobilité seraient non seulement utiles pour la planète (légitimité morale) mais considérées comme allant de soi, naturelles, pour les collaborateurs sensibilisés aux questions environnementales : « *on a une sensibilité plus importante je pense face à l'écomobilité. Donc c'est aussi plus facile pour nous* » (GE_6, septembre 2018). Et comme le dit une salariée, l'écomobilité « *n'est pas une réelle nouveauté pour nous en fait* » (GE_2, septembre 2018). La légitimité de s'emparer de cette thématique apparaît donc relativement assimilée au niveau individuel. Pour autant la légitimité cognitive du dispositif en lui-même ne paraît pas atteinte au niveau collectif de l'entreprise. Le dispositif n'est pas intégré dans une symbolique et des rites d'entreprise que l'on ne questionne plus. Seule l'organisation de la semaine de l'écomobilité réunissant l'ensemble des salariés des agences et du siège est un rituel qui semble perdurer année après année. La croissance de l'entreprise et l'organisation des actions à la seule initiative des salariés présentent un risque de dilution et d'érosion progressives : « *Il y a un risque que ça [le dispositif d'écomobilité] se perde avec la croissance de l'organisation et donc du nombre de salariés. Et je pense qu'il serait meilleur si ces thématiques-là étaient remobilisées régulièrement au sein de l'organisation* » (RRH, juillet 2018). Le fait que le dispositif soit dissocié de la politique RH de mobilité concernant les déplacements professionnels (encourageant à se déplacer en train sur les projets éoliens ou solaires terrestres) peut également expliquer son amarrage encore fragile dans les pratiques et les routines de l'entreprise : « *Il faudrait resensibiliser régulièrement, plus souvent. Et puis après, il y a tout ce que fait l'entreprise au titre de l'écomobilité, à favoriser le train, ça c'est très culturel et là pour le coup c'est ancré* » (RRH, février 2019). Ce dernier point soulignerait la faible influence de dispositifs sans lien direct effectué avec l'activité de l'entreprise.

Enfin, la légitimité réglementaire du dispositif est évoquée furtivement lors d'un entretien. Nous rappelons que Green Energy n'est pas soumise à la loi de 2015 (ayant moins de 100 salariés sur un même site jusqu'en 2019) mais l'entreprise se doit de suivre les

règlementations concernant l'indemnité kilométrique vélos en vigueur en France (IKV remplacée dans la loi d'orientation des mobilités par le *forfait mobilités durables* fin 2019).

La Figure 17 infra reprend le poids de chaque catégorie de légitimité conféré au dispositif de mobilité durable chez Green Energy à partir de l'analyse de nos données d'entretiens.

Figure 17 : Types de légitimités du dispositif d'écomobilité chez Green Energy



2.3.3. Degré de légitimité globale du dispositif de mobilité durable

La littérature présente la légitimité d'une organisation ou d'un dispositif comme une perception générale (Suchman, 1995), un processus collectif (Dornbusch & Scott, 1975 ; Johnson & *al.*, 2006) d'agrégation des interprétations individuelles (Bitektine, 2011). A la lumière des récits d'entreprise présentés en chapitre 1, de la présentation des influences organisationnelle et individuelle (chapitre 2.1), de la vision réductrice de la mobilité durable (chapitre 2.2) et du type de légitimités prévalant en interne (chapitres 2.3.1 et 2.3.2), nous évaluons le degré de légitimité globale du dispositif de mobilité durable dans nos deux entreprises comme étant faible.

Chez Crédit domine une légitimité pragmatique du dispositif qui sert avant tout à rendre l'entreprise attractive et à moderniser son image. Le laisser faire bienveillant du dirigeant envers ces sujets et les convictions personnelles du porteur de projet permettent le déploiement d'un dispositif (PDE) comportant une dizaine de mesures en faveur des mobilités

alternatives. Cependant, une conjonction multifactorielle au niveau organisationnel et individuel amoindrit son action : les mutations de l'environnement (digitalisation du métier), le déploiement d'un projet RH concurrent (le BeeLab), le manque de relais du porteur de projet au niveau hiérarchique, la mobilisation de réseaux informels, l'origine légale du dispositif, une faible réceptivité thématique au niveau individuel, et des résistances individuelles au changement de mode de transport (cf. deuxième partie, chapitre 2.2). L'ensemble conjugué de ces facteurs traduit une légitimité globale du dispositif encore timide dans l'entreprise Crédit.

Chez Green Energy prévaut une légitimité morale du dispositif, portée par les convictions personnelles des collaborateurs. Néanmoins, les poids respectifs de composantes organisationnelles telles que *les paramètres contextuels* (réorganisation), *l'influence du porteur de projet & Réseaux* (éloignement décisionnel) et *le degré de soutien hiérarchique* (irrégulier) affaiblissent la légitimité du dispositif et ralentissent sa diffusion dans l'entreprise. Par ailleurs, l'attitude pro-environnementale des salariés n'a pas un taux de transformation toujours effectif en termes de changements de comportements mobilitaires individuels, particulièrement au siège dans le Sud dans la France basé dans une zone industrielle éloignée des commodités du centre-ville. Les stratégies d'évitement à l'écomobilité sont alors dictées par une réalité de géo localisation excentrée. Ces comportements individuels résistants affaiblissent eux aussi la légitimité du dispositif en entamant sa validité.

2.3.4. Des légitimités plurielles du dispositif qui s'affrontent

Tableau 15 : Types de légitimité accordés au dispositif dans les deux entreprises

| | |
|---------------------------------|--|
| Légitimité pragmatique | Satisfaction de besoins (image, recrutement, capacité du parking...) |
| Légitimité normative | Alignement sur ce qu'il est approprié de faire socialement, norme implicite à suivre |
| Légitimité règlementaire | Application des lois et des régulations en vigueur |
| Légitimité morale | La bonne chose à faire |
| Légitimité cognitive | Allant de soi, évidence que l'on ne questionne plus |

Les figures 16 et 17 et le tableau 15 montrent la confrontation des différentes interprétations sur le type de légitimité du dispositif de mobilité durable en interne. Les perceptions des salariés sont diverses et donnent une image collective confuse du dispositif.

Ce brouillage des visions n'est pas étayé en tant que tel dans la littérature. Suchman (1995) ou Scott (1995) indiquent bien que les différentes catégories de légitimité ne sont pas mutuellement exclusives mais ne font pas état des conséquences d'un mix de légitimités sur l'organisation ou la pratique en elle-même. Dans nos deux cas, le résultat de cet affrontement affaiblit une potentielle validation du dispositif à l'échelle organisationnelle.

Dans les deux entreprises, le type et le degré de légitimité attribués au dispositif de mobilité durable n'apparaissent pas spécifiques à certaines catégories d'acteurs, une même perception pouvant s'exprimer aussi bien chez un Directeur que chez un salarié, mais davantage liés à l'interprétation des facteurs d'influence organisationnels et à l'action des déterminants individuels. Le chapitre 2.4. décrira ces facteurs et leurs liens d'influence.

2.4. La formation de la légitimité : fruit d'une dialectique

2.4.1. Articulation des dimensions organisationnelles et individuelles du processus de formation de la légitimité

Les dispositifs dédiés à la mobilité durable ont fait leur apparition dans les entreprises. Nos données terrain confirment un degré de maturité du sujet dans l'entreprise encore faible, que son introduction récente ne saurait à elle seule expliquer. A partir du cadre analytique développé en première partie, nous avons sondé deux entreprises pour comprendre comment se forme la légitimité de ces dispositifs dans les organisations. Nos résultats développés en deuxième partie démontrent la présence d'une double logique organisationnelle et individuelle dans la formation du processus de légitimité, chaque dimension étant constituée de composantes spécifiques. Ces pressions duales sont résumées en Figure 18.

Au niveau organisationnel, nous avons identifié cinq composantes essentielles de la formation de la légitimité du dispositif de mobilité durable.

(1) L'impact de l'environnement socio-économique global de l'entreprise et de la réponse organisationnelle interne. Nos deux entreprises évoluent chacune dans des environnements économiques mouvants (domaines de la finance et de l'énergie), en forte croissance, nécessitant une réorganisation et l'introduction de nouveaux process en interne pour s'adapter. Du résultat de l'adaptation de l'entreprise aux mutations globales dépendra

l'allocation de ressources tant humaines, financières que temporelles, mais pas de manière nécessairement proportionnelle. Ainsi, dans nos cas, la forte croissance et l'ajustement permanent de l'organisation à son environnement assurent la présence de ressources financières mais pas nécessairement l'attribution de ressources humaines pour le déploiement du dispositif. Cette composante peut également se lire comme la capacité de l'entreprise à déchiffrer l'environnement spécifique dans lequel s'insère le dispositif étudié et le champ de réponses qu'elle met alors en œuvre pour s'y conformer. Ici, l'apparition de nouveaux usages sociaux de mobilité (mobilités douces, électriques ou inversées) et l'évolution de la contrainte légale en matière de mobilité représentent le socle sociétal et environnemental dans lequel s'inscrit le dispositif d'entreprise. Du degré d'écoute de ces évolutions de la part de l'entreprise (hiérarchie et salariés) dépendra également l'attribution de ressources dédiées.

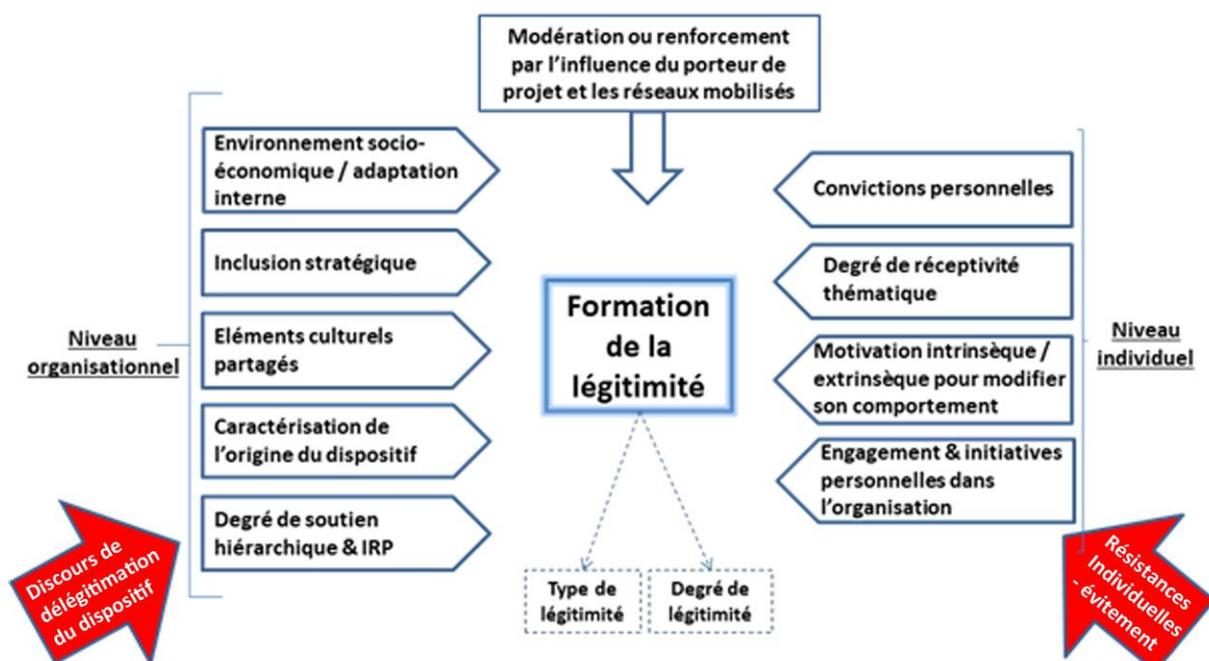
(2) L'inclusion stratégique du dispositif dans le projet global d'entreprise, composante importante de sa légitimité. Chez Crédit et Green Energy, cet alignement n'est pas d'actualité au moment de notre recherche. Green Energy a supprimé les objectifs RSE de sa ligne stratégique globale afin de se consacrer pleinement au défi de la mise en concurrence des tarifs de l'énergie renouvelable. L'entreprise compte sur l'ADN environnemental puissant des salariés pour prendre le relais de cette mise à l'écart. Quant à Crédit, bien qu'une des origines du PDE perçue par certains salariés soit le projet d'entreprise « *En route vers 2020* » et que certains documents de présentation internes y fassent effectivement référence pour expliquer la genèse du dispositif, ce dernier n'est pas à proprement parlé inscrit dans le projet stratégique de l'entreprise. Ce manquement organisationnel fait alors intervenir la dimension individuelle pour porter l'endossement du dispositif.

(3) Les éléments culturels intangibles jouent également un rôle prépondérant dans la formation de la légitimité du dispositif. Le socle culturel partagé qui s'exprime dans les deux entreprises (cf. point 1.2.), ce « *système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman, 1995), est un élément stabilisateur de la formation de la légitimité du dispositif. La culture d'entreprise familiale relativement protectrice de Crédit ouvre un champ d'action favorable au dispositif de mobilité durable présenté comme une amélioration de la qualité de vie au travail des collaborateurs. Chez Green Energy, le système de valeurs est logiquement aligné avec la nature même des actions d'écomobilité déployées.

(4) La nature (perçue) de l'élément déclencheur du dispositif influe sur le type de légitimité conféré au dispositif. Ainsi, chez Crédit, malgré la loi de 2015 à l'origine du PDE, la pluralité des origines perçues (cf. deuxième partie, chapitre 1.1.) présage la bataille d'interprétations entourant le dispositif. Chez Green Energy, l'engagement volontaire et personnel d'un réseau de collaborateurs mobilisés pour réduire le bilan carbone de l'entreprise et suivre les recommandations du SME est aligné avec la légitimité morale attribuée au dispositif en place.

(5) Le degré de soutien hiérarchique est particulièrement important à saisir car il permet de comprendre l'importance du dispositif dans l'entreprise. Celui des IRP est également intéressant à sonder afin de voir si le sujet est à l'agenda de l'entreprise et fait débat dans l'organisation. Chez Crédit, la mobilité durable n'est présente ni dans les discussions du COMEX (hors présentation des mesures du PDE pour accord) ni dans celles des IRP (qui renvoient systématiquement les problématiques de mobilité vers le Responsable RSE). Seul le Directeur Général a une action positive sur le déploiement du dispositif en raison d'une fibre sociale reconnue par les collaborateurs. Chez Green Energy, les actions en faveur de l'écomobilité sont du ressort quasi exclusif du Groupe de Travail dédié et de la Responsable Communication et RSE, la Direction Générale n'étant que peu impliquée hors approbation des budgets.

Figure 18 : Niveaux et composantes de la formation de la légitimité
(Repérés à partir de l'analyse de données empiriques qualitatives issues de deux cas d'entreprise)



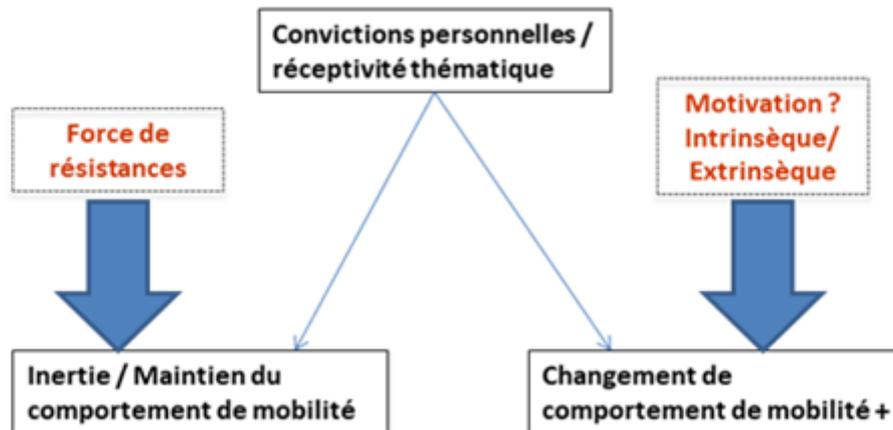
Au niveau individuel, nous avons identifié quatre composantes influant sur le processus de formation de la légitimité.

(1) Premièrement, les convictions personnelles. Ancrées, elles agissent fortement sur la réceptivité individuelle à la thématique et *in fine* sur le type de légitimité conféré au dispositif ainsi que sur son importance perçue en interne. L'attitude pro environnementale des salariés chez Green Energy joue un rôle décisif sur leur perception du dispositif et des outils déployés en interne. Chez Crédit, a contrario, seule une minorité d'individus partage des convictions et une attitude en faveur de l'environnement. Or, Cet « *état mental de préparation à l'action* [agit comme, ndlr] *une influence dynamique sur le comportement de l'individu* » (Allport,1935). Sa présence est donc un préalable nécessaire à l'action et au changement comportemental.

(2) Le degré de réceptivité thématique (porosité plus ou moins grande à la thématique) possède ceci de caractéristique qu'elle varie en fonction de nombreuses autres composantes. La manière dont les salariés accueillent le déploiement du sujet dans l'organisation dépend en effet de leurs propres convictions et de leurs engagements en la matière (niveau individuel) mais aussi de la façon dont le dispositif est déployé au niveau organisationnel (soutien hiérarchique, éléments culturels partagés, origine du dispositif). Nous verrons au chapitre 2.4.2. les liens distincts qui s'expriment entre les composantes des différents niveaux.

Chez certains individus, les convictions personnelles puissamment ancrées représentent une force suffisante pour agir mais, pour beaucoup d'autres, l'attitude pro environnementale manifestée au niveau individuel ne suffit pas pour déclencher des modifications comportementales significatives. Chez Crédit, voire également dans certains discours de collaborateurs de Green Energy, la sensibilité personnelle à la thématique n'induit pas forcément obligatoirement un changement dans les comportements mobilitaires. Des résistances individuelles ou stratégies d'évitement sont à l'œuvre pour justifier le maintien des pratiques mobilitaires habituelles. Le salarié aurait alors besoin d'une motivation positive à agir, que celle-ci ait une origine intrinsèque ou extrinsèque. Comprendre cette motivation permettrait de saisir pourquoi certains individus, avec une même attitude favorable initiale, modifient leurs comportements alors que d'autres s'y soustraient. Nous avons schématisé ces tensions ainsi (Figure 19).

Figure 19 : Tensions identifiées entre les attitudes et les comportements individuels



Dans le cas où les individus présentent une sensibilité au sujet mais seraient entravés dans leur changement de comportement par des forces de résistances, nous faisons l'hypothèse de la nécessité d'une motivation intrinsèque, c'est-à-dire interne à l'individu, pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire, ou extrinsèque, c'est-à-dire externe à l'individu dans un but non inhérent à son activité professionnelle propre, telle une récompense ou une mise en conformité, pour pousser certains salariés à agir (Vallerand, Grouzet, 2001). Ainsi, un salarié de Crédit parle du fait « *qu'un jour [il] en a eu marre [de prendre sa voiture], que ça part du confort, parce que les bouchons sont tels qu'[il] préfère maintenant le vélo pour [se] déplacer* » (DIR_3). Un autre collaborateur évoque une motivation spécifique pour utiliser les moyens mis à disposition par le PDE : « *j'utilise les vélos électriques pour sortir le midi. A la base, cela part d'une contrainte en fait : on a un parking qui ne contient pas assez de places pour le nombre de salariés, du coup, quand je sors le midi, il m'arrive de prendre un vélo pour ne pas bouger la voiture* » (CR_2). Certaines motivations extrinsèques sont déjà prévues par le dispositif telles que l'assurance d'avoir une place sur le parking si l'on vient en covoiturage ou en voiture électrique (places réservées) : « *[si] je prends un véhicule électrique, je suis sûr d'avoir ma place [sur le parking], c'est le top !* » (CR_11). Mais pour certains collaborateurs, ce type de motivations n'est pas assez développé pour inciter les salariés à changer de comportement : « *On a des vélos électriques à disposition, bon, c'est une chose. Mais on n'incite pas spécialement les gens de venir à vélo, en trottinette. On ne nous incite pas spécialement à ne pas utiliser notre véhicule. On n'est pas récompensé parce que l'on vient en vélo par exemple. Alors je me dis, tiens, il pourrait y avoir une carotte ! Il pourrait y avoir quelque chose d'incitatif. En disant, tiens et bien c'est bien parce que toi tu*

viens en vélo ou en trottinette, ou à pied, ou en transport en commun. Je ne sais pas, cela pourrait être un cadeau symbolique, qui a un rapport avec la protection de l'environnement » (CR_10).

(4) Quatrième et dernière composante individuelle identifiée : l'engagement personnel du salarié en interne dans l'organisation. Les initiatives individuelles des salariés pour introduire et faire vivre la thématique dans l'entreprise ont été repérées dans les deux cas. Sans cet engagement fort de collaborateurs motivés, le dispositif reposerait sur les seules (frêles) épaules du porteur du projet, lui-même souvent en manque de relais hiérarchique sur le pilotage de la thématique. Ces collaborateurs sont souvent volontaires pour animer le sujet dans l'entreprise, cette position de « *bénévolat* » s'élevant par ailleurs comme un obstacle potentiel à la diffusion du dispositif à une plus grande échelle. Il est à noter que lorsque les deux premières composantes sont présentes chez un même salarié (convictions pro environnementales et motivation pour changer de comportement), celui-ci est généralement moteur pour initier des actions dans l'organisation.

L'influence de chacune des composantes de cette double dimension organisationnelle et individuelle est en mesure d'éclairer deux éléments centraux de notre analyse :

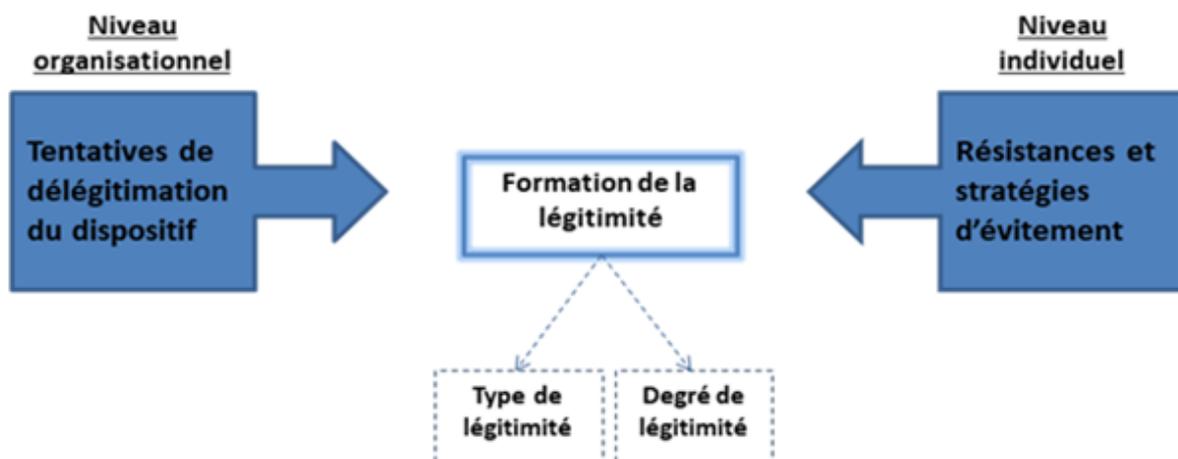
- Le type de légitimité dominant dans une organisation : légitimité pragmatique, règlementaire, morale ou cognitive (Suchman, 1995 ; Scott, 1995) ; voire une pluralité de légitimités pouvant s'exprimer dans une seule et même organisation – une bataille d'interprétations pouvant d'ailleurs brouiller le message et l'effectivité du dispositif (cf. cas Crédit en point 3.).
- Le degré de légitimité globale du dispositif (allant de faible à forte) : cette validité collective (Dornbusch & Scott, 1975) est importante à acquérir pour asseoir le dispositif dans la durée et permettre ainsi sa diffusion à une échelle plus large que le simple cercle d'individus personnellement convaincus. Plus grande sera sa légitimité globale, plus grande sera son influence permettant ainsi un taux de transformation comportementale plus élevé, l'opinion du groupe ayant une forte incidence sur le comportement individuel (Asch, 1955).

Pour assurer le déploiement du dispositif, nous nous sommes ensuite intéressée au porteur de projet tel qu'il est perçu par les collaborateurs interrogés. La formation de la légitimité du dispositif dépend fortement de la personne qui le porte et l'incarne dans l'organisation. Cela implique non seulement une reconnaissance d'expertise et d'aptitude dans la mise en place des outils (présente dans nos deux cas), une perception des convictions morales de l'intéressé (*idem*) mais également une capacité d'influence à des fins de mobilisation dans l'entreprise. Sur ce dernier point, nos deux cas démontrent bien la difficulté des responsables RSE à mobiliser leur hiérarchie sur le sujet de la mobilité durable du fait d'un pouvoir d'influence souvent questionné. Dans un mouvement parallèle (mais sans pouvoir définir de liens directs entre ces différents éléments observés), nous avons observé des stratégies de mobilisation de réseaux de la part des responsables RSE : constitution d'un réseau formalisé de collaborateurs-acteurs du sujet sous forme de *GT* (Groupe de Travail) chez Green Energy ; Réseaux à la fois informel au niveau interne (workcafés, ateliers participatifs) et formel au niveau externe chez Crédit (réseau RSE & Mobilité interentreprises et participation à des *challenges* au niveau du Groupe). La capacité du porteur de projet à convaincre non seulement sur sa qualité professionnelle (expertise et action), sur la force de ses réseaux d'influence, mais également sur la réalité de ses convictions morales personnelles, est donc fondamentale. Nous avons placé cette composante à la confluence des deux dimensions pour son pouvoir de modération ou de renforcement sur la formation de la légitimité du dispositif

Autre résultat majeur de notre recherche, la découverte de pressions négatives organisationnelles et individuelles s'exerçant sur la légitimité du dispositif. Au niveau organisationnel et collectif, des résistances discursives sous la forme de tentatives délégitimation du dispositif surgissent. Pour être pleinement légitimé, le dispositif doit être reconnu par les collaborateurs comme permettant une amélioration de l'action organisationnelle. Seulement alors, le dispositif permettra la redéfinition d'une identité collective. Or pour cela, il faudrait que les formes de délégitimation du dispositif (discursives dans nos cas) n'exercent pas de pressions trop fortes lors de la formation de la légitimité. Chez Crédit, les qualificatifs dont est paré le PDE (« *périphérique* », « *gadget* », « *fun* »...) agissent en sens contraire. La reconnaissance par les collaborateurs du potentiel d'action positif du dispositif est donc primordiale. Au niveau individuel, un des éléments de la formation de la légitimité que nous avons découvert dans nos données terrain est ce paradoxe : alors que le sujet fait consensus au niveau sociétal, il existe des résistances

individuelles larvées, de petits arrangements personnels pour se soustraire à ce nouvel impératif mobilitaire. A travers l’instauration de stratégies d’évitement et de contournement des outils de mobilité durable, les individus réinterprètent les injonctions sociétales pour créer leur propre rationalité. Ainsi, le dispositif est loué pour ses bienfaits supposés sur l’environnement mais considéré comme non adapté à son cas personnel pour diverses raisons exposées supra (cf. chapitre 2.3.). Nous avons schématisé cette double pression négative ainsi (Figure 20).

Figure 20 : Pressions négatives exercées sur la formation de la légitimité



Ces contraintes exercées sur la formation de la légitimité fragilisent l’implantation du dispositif de mobilité durable dans l’entreprise. En entravant insidieusement non seulement le déploiement organisationnel des mesures dédiées mais également les changements de comportements au niveau individuel, ces pressions doivent impérativement être identifiées afin de comprendre leur potentiel de nuisance.

2.4.2. Interactions entre les composantes organisationnelles et individuelles

Aggeri et Labatut (2010) mettent en garde contre le fait de pousser trop loin l’analyse à un niveau micro en perdant de vue les enjeux stratégiques, et proposent au contraire d’articuler les différents niveaux d’analyse. Dans nos deux cas d’entreprise, l’étude du niveau individuel de la légitimité du dispositif de mobilité durable ne doit pas faire oublier que cette étude se situe dans un cadre unifié où dimensions organisationnelle et individuelle

s'influencent mutuellement. Les composantes de chacune des dimensions établissent des liens dans une dialectique globale. Nos résultats montrent les interactions entre ces deux dimensions de la légitimité. Le dialogue qui s'effectue entre les composantes souligne comment ces dernières interagissent entre elles dans un processus global de formation de la légitimité. Nos résultats ne présentent pas seulement des blocages ou des tensions, mais bien la manière dont ces composantes s'influencent mutuellement. L'analyse des données permet l'identification de liens entre les composantes des deux dimensions.

***Lien n°1 :** environnement socio-économique – adaptation interne / engagement & initiatives personnelles dans l'organisation.*

Si la composante « environnement socio-économique / adaptation interne » suggère que l'entreprise est réactive, adaptable, en capacité de s'adapter aux changements, et donc attentive aux évolutions, elle n'indique pas nécessairement que l'entreprise alloue des ressources à ce genre de dispositif (budget, temps, etc.), pouvant perturber l'influence de la composante « engagement / initiatives personnelles dans l'organisation ». Par exemple, chez Green Energy, alors même que les salariés ont une attitude extrêmement favorable envers les actions d'écomobilité déployées, nos résultats ont montré que la croissance rapide de l'entreprise ainsi que son devoir d'adaptation constante aux mutations du marché empêchaient ou tout du moins freinaient l'engagement de certains salariés dans les réseaux dédiés. Le manque de temps consacré à ce type d'action et l'interprétation personnelle des injonctions de performance modifient sensiblement l'engagement des salariés.

« C'est vrai que la transformation de l'organisation a fait que les personnes ont été un peu plus chargées et qu'ils sont moins mobilisés aujourd'hui sur ces actions-là » (RRH, février 2019).

« J'avais un autre collègue qui était pas mal moteur dans ce groupe-là mais lui il avait une charge de travail conséquente dans ses projets et il a fait de lui-même le choix de voilà, de privilégier ses projets, ses deadlines, quoi » (GE_6, septembre 2018).

La pression conjointe de ces deux composantes au niveau organisationnel et au niveau individuel tend à affaiblir la légitimité du dispositif : « On a eu des directives un petit peu... les tarifs de la ... de l'éolien vont disparaître, du coup, on est amené à faire plus attention aux coûts et aux heures qu'on dépense. Donc ce genre de thématiques RSE tend à s'affaiblir en fait, le temps qui y est consacré » (GE_6). Notons que les éléments culturels partagés peuvent faire tampon à la pression d'adaptation demandée au niveau hiérarchique : « Le CEO est là

pour parler business et a moins d'oreille là-dessus au niveau du groupe. Alors avec la France on est un peu épargnés parce qu'on a une culture d'entreprise en France qui a quand même un regard sur notre responsabilité sociale. Donc dès qu'on peut faire quelque chose dans n'importe quel département on le fait mais c'est vrai que ce n'est pas quelque chose qui est coordonné et représenté quoi » (RRH).

Lien n°2 : *degré de soutien hiérarchique / engagement & initiatives personnelles dans l'organisation.*

Le lien entre ces deux composantes n'est pas un lien de cause à effet : un soutien hiérarchique fort n'implique pas nécessairement un engagement individuel dans des pratiques organisationnelles vertueuses. En revanche, l'engagement sera facilité par un soutien hiérarchique présent. Ainsi, chez Green Energy, « *la boîte ne freine pas du tout les engagements personnels* » permettant ainsi de pouvoir déployer des initiatives venant des collaborateurs. Mais le fondement en revient toujours à l'individu car « *libre à chacun de créer un groupe de travail s'il le souhaite* » (GE_3, septembre 2018). Chez Crédit, la présence de membres du Comex voire du Directeur Général aux *works cafés* organisés par le Responsable RSE pour discuter librement de sujets de RSE valorise ce genre d'initiatives informelles. A l'inverse, le désengagement du haut management à certaines actions du *Beelab* envoie un message négatif aux salariés *bénévoles* qui composent ce Lab.

Nos résultats ont de surcroît montré des tensions entre ces deux composantes. Par exemple chez Crédit, où le salarié d'une agence a fait le choix de '*court-circuiter*' son supérieur hiérarchique pour procéder à une commande de vélos pour les collaborateurs de l'agence, doutant de son soutien ou tout du moins de sa rapidité d'exécution : « *Je sais que c'était le choix idéal dans l'intérêt de tout le monde. En faisant comme ça, en quelques mois on les a eus et d'ailleurs ça trainait un peu parce qu'il y avait un retour de stock à l'usine, sinon on les aurait eus normalement plus tôt. Je sais qu'en passant par lui [le supérieur hiérarchique, ndlr] il aurait été pas la priorité même si ce sujet vélo est ouvert mais je sais qu'il aurait été pas la priorité, on aurait laissé trainer ou peut-être, je sais pas...sa façon de faire, moi c'est le résultat qui m'intéresse, donc dans ce cas, le résultat on l'a eu et tout le monde est très content et mon responsable aussi* » (CR_5, septembre 2018).

Lien n°3 : caractérisation de l'origine du dispositif / dimension individuelle dans son ensemble.

Chez Crédit, l'analyse des données ayant montré une prédominance de l'origine règlementaire dans l'implantation du dispositif, les facteurs individuels n'ont eu que peu d'influence sur l'introduction du dispositif dans l'entreprise. Seul le fait d'avoir un Responsable RSE extrêmement vigilant sur ce type de sujets et attentif à la réglementation en vigueur a joué en faveur de l'introduction du dispositif. La bienveillance du PDG ainsi que l'engagement de certains salariés particulièrement moteurs ont ensuite permis au dispositif de se déployer, mais seulement dans un deuxième temps. En revanche, chez Green Energy, les facteurs individuels ont été déterminants dès l'entrée du dispositif dans l'entreprise. Bien que la réglementation ne soit pas totalement étrangère au déploiement du dispositif chez Green Energy (notamment concernant l'introduction de l'indemnité kilométrique vélo), les convictions personnelles et l'engagement individuel d'une frange des salariés de l'entreprise ont été décisifs. Comme l'exprime la Responsable RH : les actions d'écomobilité s'inscrivent dans « *un contexte volontariste, et beaucoup à la demande des équipes, d'essayer de favoriser autant que possible l'écomobilité. Pour une question de sens. Donc ça toujours été assez sollicité* ». Par ailleurs, le collaborateur ayant mis en place le système de management environnemental (SME) dans l'entreprise, lui-même membre du Groupe de Travail RSE, a été moteur pour créer un sous-groupe de travail écomobilité. Sans ces individus proactifs dans l'entreprise, salariés volontaires du Groupe de Travail Ecomobilité, les actions de mobilité durable n'auraient pu voir le jour ni être animées vu qu'elles ne sont pas formalisées en tant que telles dans un plan ni issues (pour la plupart) d'une réglementation comme chez Crédit. Nous distinguons ainsi le lien qui se forme entre l'origine du dispositif dans l'entreprise et la dimension individuelle.

Lien n°4 : degré de soutien hiérarchique (1), éléments culturels partagés (2) / degré de réceptivité thématique.

(1) Lien degré de soutien hiérarchique / degré de réceptivité thématique : Chez Crédit, le PDG est relativement sensibilisé, « *réceptif* », à ce type de thématiques sociales et les membres du Comex valident l'ensemble des actions du dispositif de mobilité durable. Cependant, ces derniers ne s'impliquent pas au-delà et ne soutiennent pas le déploiement en propre du dispositif qui manque alors de fléchage hiérarchique. Ce soutien hiérarchique, affiché ou

non, influe sur la réceptivité thématique individuelle. Comme l'explique une salariée de Crédit « *Et si demain la Direction commence à vous dire « on veut plus de gens qui viennent à vélo, parce qu'on ne veut plus autant de voitures sur le parking, parce que ça pollue trop et que l'on veut vivre dans un environnement moins pollué », c'est sûr qu'on risque de les regarder d'un air un peu étonné, mais imaginons. Si la direction dit ça, on va tous intégrer ça dans nos têtes, ça devient une priorité* » (CR_10, mai 2018). A l'inverse, lorsque les projets du télétravail ou du BeeLab sont soutenus par le Directeur Général Délégué, un salarié exprime : « *là par exemple le Beelab il est derrière aussi, le télétravail il est aussi sponsor, donc il est très ouvert à toutes ces nouvelles pratiques des entreprises et je pense que c'est bien pour tout le monde [...] donc...oui quand on a une Direction qui se sent impliquée on a d'autant plus de facilité à suivre* » (CR_13, juillet 2018). Cependant, le paradoxe profond entre la philosophie du dispositif de mobilité durable et la nature même de l'activité de l'entreprise (vendre des crédits automobiles), même s'il n'est exprimé que par un seul répondant lors de la collecte des données, rend certainement difficile l'expression de ce lien chez Crédit.

- (2) Lien éléments culturels partagés / degré de réceptivité thématique : plus les éléments culturels partagés sont présents et forts, plus la réceptivité thématique au niveau individuel est naturelle et logique. Chez Green Energy, l'activité de l'entreprise (production d'énergie renouvelable) et les valeurs environnementales prônées par l'entreprise représentent un socle solide au déploiement du dispositif et à sa réception positive au niveau individuel. La Responsable Communication et RSE s'exprime ainsi : « *une entreprise qui a une démarche, une activité même qui est de produire de l'énergie propre, c'est donc une vraie volonté [individuelle] de rejoindre une entreprise qui a des valeurs très liées à l'environnement [...] Ce genre de thématiques est très bien accueilli* ». Au demeurant, lorsque les éléments symboliques en faveur de l'environnement sont plus faiblement mis en valeur pour cause de pressions économique et financière, l'accueil et même l'engagement « *envers ce genre de thématiques RSE tend à s'affaiblir* » (GE_6, septembre 2018). Chez Crédit, l'accueil du sujet par les salariés interrogés est positif même s'ils estiment son importance relativement faible au niveau de l'entreprise (cf. deuxième partie, chapitre 1.1, Figures 11 et 12). Malgré une culture sociale d'entreprise globalement bienveillante, les éléments culturels autour de la RSE sont plus récents (2010), portés par certains salariés uniquement, et éloignés du cœur d'activité, ce qui affaiblit la réceptivité thématique de dispositifs tels que le PDE déployé.

Liens non démontrés

Aucun lien direct entre les « éléments culturels partagés » et la « motivation pour modifier son comportement » n'est confirmé par l'analyse de nos données. Les éléments culturels partagés en faveur de l'environnement ou la perception d'une bienveillance culturelle envers ces thématiques agissent sur la formation de la légitimité d'un dispositif de mobilité durable en consolidant son déploiement organisationnel. Cette culture sociale est soutenue par les convictions personnelles des salariés mais n'implique pas nécessairement une modification du comportement sur tous les aspects liés à la culture partagée. Ainsi, chez Green Energy, le fait que les collaborateurs « *vivent la RSE tous les jours, dans leur travail de tous les jours, dans leurs réflexions* » professionnelles, que ce soit « *devenu un réflexe* », ne constitue pas toujours une force assez puissante pour modifier leurs comportements mobilitaires.

« C'est vraiment de l'ordre de l'individu, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui sont très exigeants vis-à-vis de l'organisation, qui attendent beaucoup, mais qui de leur côté ne font pas grand-chose par exemple » ou « pour certains, c'est, je pense qu'ils sont pas si sensibilisés que ça, c'est souvent dans leur regard quelque chose qui doit être portée par l'entreprise mais qui ne vient pas nécessairement de leur responsabilité individuelle » (RRH, février 2019).

Les normes culturelles en vigueur dans l'entreprise ne sont donc pas à elles seules suffisantes pour modifier les comportements effectifs. Il en va de même pour la composante « degré de soutien hiérarchique » : son influence est seulement indirecte sur la composante « motivation pour modifier son comportement ». Les salariés interrogés indiquent que leurs supérieurs hiérarchiques se doivent de montrer « *l'exemple* » mais l'analyse fine des discours recueillis ne met pas en lumière de liens probants entre les deux items. Ces composantes organisationnelles sont utiles pour soutenir le dispositif mais non suffisantes pour générer un passage à l'action.

Notre conception d'une dialectique de la formation de la légitimité prend en compte l'intégralité des interactions ci-mentionnées entre les différentes composantes organisationnelles et individuelles. Nous soutenons que la formation de la légitimité s'effectue sous la pression de composantes se situant à ces deux niveaux, mais également que ces composantes s'influencent mutuellement dans une dynamique continue.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre central, nous avons analysé nos données de discours terrain à la lumière de notre cadre analytique élaboré en première partie. Il en ressort la confirmation d'une dialectique entre dimensions organisationnelles et individuelles de la formation de la légitimité de notre objet de recherche. Chacune des deux dimensions comporte un nombre de composantes exerçant une influence importante sur le type de légitimité du dispositif qui prévaut dans l'entreprise (pragmatique, normatif, moral, etc.) ainsi que sur son degré de légitimité perçu (allant de faible à fort). Autre résultat majeur : la faible influence des porteurs de projets RSE vis-à-vis de leur entourage hiérarchique rejaille sur la mise en œuvre des dispositifs dans les deux entreprises, les obligeant à mobiliser des réseaux tant externes qu'internes pour mener à bien leur déploiement. Par ailleurs, l'identification de pressions et résistances tant organisationnelles qu'individuelles s'exerçant sur le processus de formation de la légitimité entrave la validation générale du dispositif dans l'organisation. Enfin, nous avons explicité les liens d'influence entre les différentes composantes des dimensions organisationnelles et individuelles et la manière dont ces interactions opèrent sur la formation de la légitimité du dispositif.

Chapitre 3 : Discussion et contributions

Le concept de légitimité représente un élément charnière de l'institutionnalisation des pratiques, c'est-à-dire de leur installation durable dans le paysage organisationnel. La légitimité d'une pratique est de ce fait importante à établir. La présente recherche s'est essayée à comprendre comment la légitimité de deux dispositifs issus de préoccupations sociétales se formait lors de leur introduction en entreprise. Afin de mener une réflexion plus avancée sur notre travail, nous souhaitons dans ce chapitre discuter les résultats de notre analyse à l'aune de la revue de littérature présentée en première partie et mettre en exergue les contributions théoriques et managériales de la recherche.

3.1. La légitimité en débat

3.1.1. Une dialectique continue entre dimensions individuelle et organisationnelle

Une partie de la littérature institutionnelle pose « *qu'une chose est légitime si elle est en accord avec les normes, valeurs, croyances, pratiques et procédures acceptées par le groupe* » de référence (Zelditch, 2001, p. 33), et que « *l'orientation collective* » vers une règle (Thomas, Walker, & Zelditch, 1986) la rend d'autant plus acceptable au niveau individuel. Notre terrain remet en question ce postulat central, en identifiant non seulement des composantes individuelles très prégnantes dans le processus de formation de la légitimité mais en discernant également des liens entre les composantes d'ordres individuel et organisationnel.

La littérature sur la légitimité fait régulièrement l'impasse sur les croyances et les perceptions au niveau individuel influant sur son processus de formation (Tost, 2010). Pourtant, les jugements individuels de légitimité agissent comme un pivot cognitif soutenant les tentatives de changement ou au contraire les freinant (*ibid.*). L'objectif de recherches considérant les individus comme des acteurs actifs du processus de légitimité est de révéler la dynamique intra-individuelle des jugements de légitimité et de concevoir les perceptions individuelles comme un « *micromoteur* » guidant les comportements (Powell et Colyvas, 2008) et « *influençant ainsi les interactions entre les individus, qui, à leur tour, s'associent pour constituer la légitimité au niveau collectif* » (Tost, 2011). L'étude de cette dynamique nécessite une intégration de notions socio-psychologiques en lien avec la théorie

institutionnelle, dont le but est de répondre à la question : « *Qu'est-ce que cela signifie concrètement pour un individu de juger une entité [ou une pratique] légitime ?* » (Tost, 2011). Il s'agit pour cela de préciser le contenu des jugements de légitimité, c'est-à-dire de révéler les perceptions et les croyances individuelles qui les sous-tendent, et de comprendre comment ce contenu évolue dans le temps. La compréhension simultanée des facteurs instrumentaux (intérêts matériels satisfaits), relationnels (identité, statut) et moraux (convictions, éthique) est mobilisée afin de saisir l'entièreté des jugements individuels de légitimité. Dans ce sens, notre recherche initie modestement un nouveau chemin d'analyse en mettant en exergue la dialectique qui s'instaure entre dimensions individuelles et organisationnelles de la légitimité. L'intégralité des composantes n'a pu être illustrée par nos données (cf. limites exposées en conclusion), mais l'interprétation de ces dernières a non seulement avalisé le renforcement d'une dimension individuelle souvent peu développée dans la littérature, mais également révélé l'existence de phénomènes d'influence entre les deux dimensions de la légitimité.

Comme le précisent Chiapello et Gilbert (2013, p.13), « *c'est dans leur rapport avec les individus, avec les groupes humains et avec la société que les outils de gestion nous intéressent* ». Dans notre recherche, pour comprendre la formation de la légitimité, nous avons porté notre regard sur les interactions qui se nouent entre le dispositif de mobilité durable, les individus et l'organisation dans son ensemble. L'analyse sociale a donc été privilégiée pour aller au-delà de l'analyse du déploiement du dispositif de mobilité durable en tant que tel, dépassant ainsi « *le domaine étroit de l'usage* » (Chiapello, Gilbert, 2013), mais aussi la seule rationalité fonctionnelle du dispositif (De Vaujany, 2006). Nous avons tenté d'aller au-delà de l'analyse sociale en mobilisant des notions socio-psychologiques afin de « *voir ce qu'on ne voit pas autrement* » (Chiapello, Gilbert, 2013). Pour cela, nous avons scruté les systèmes de valeurs et les éléments culturels partagés, les relations sociales et les rapports de force, mais également les déterminants individuels de l'engagement et de la modification comportementale. Notre analyse s'est ainsi décentrée du dispositif de mobilité durable en lui-même et des étapes de son implantation (même si nous avons porté une attention vigilante sur ces points) pour se poser sur les acteurs, au niveau organisationnel et au niveau individuel. L'étude de ce type de dispositifs est unique car pour en comprendre les effets et saisir comment leur légitimité se forme, il faut à la fois comprendre leur philosophie sous-jacente (l'intention de départ et la perception finale), le contexte organisationnel global dans lequel il s'insère, la manière dont il est déployé (étapes et réseaux d'appui), et les forces individuelles soutenant ou freinant son déploiement. L'approfondissement de la dimension

individuelle est la part invisible de la légitimité, celle qui ne se révèle pas instantanément. Pourtant, seule la prise en compte de la dialectique s'établissant entre dimensions organisationnelles et individuelles nous permet de cerner les multiples interactions à l'œuvre dans la formation de la légitimité. Des liens multiples se nouent entre les deux dimensions, liens que nous avons mis en exergue et qui mériteraient de plus amples développements. Ces dispositifs de mobilité durable apparaissent à la fois comme des « *construits intrinsèquement sociaux et politiques* » (Chiapello, Gilbert, 2013) et des dispositifs sous-tendus par des logiques socio-psychologiques individuelles. Le cadre ainsi consolidé permet de porter l'attention tant sur les effets visibles que sur les croyances collectives et individuelles.

3.1.2. Des légitimités qui se confrontent

Une entité, une politique ou une pratique peuvent être considérées comme légitimes au niveau collectif (i.e. « *validity* », Weber 1918/1968), mais ne pas être perçues comme appropriées (c'est-à-dire légitimes) par tous les individus constituant le groupe (Tost, 2010). De cette façon, les jugements de légitimité au niveau individuel (ce que Dornbusch et Scott, 1975, ont appelé « *propriety* ») peuvent différer de la validité au niveau collectif d'une entité. Mais ce que démontrent nos résultats, c'est que le jugement individuel (« *propriety* ») peut non seulement différer du consensus généralisé apparent (« *validity* ») mais également de la validité perçue (« *percieved validity* »), c'est-à-dire de la perception au niveau collectif de la légitimité d'une pratique ou d'une entité. Dans le cas des dispositifs de mobilité durable étudiés, il existe un consensus généralisé pour cheminer progressivement vers une mobilité plus durable (validité). Cependant, pour diverses raisons exposées supra, la perception de la légitimité du dispositif dans l'entreprise est globalement faible (validité perçue) et des expressions de légitimité différenciées voire de résistances larvées ou de délégitimation du dispositif se manifestent au niveau individuel (propriété). Ce résultat va dans le sens des travaux de Bitektine et Haack (2015) qui centrent leurs regards sur les perceptions individuelles et la manière dont elles s'agrègent pour former (ou non) une légitimité collective. Les individus procèdent à une évaluation cognitive de ce qu'ils leur apparaît faire consensus dans l'organisation (soit la validité perçue) en tenant compte à la fois de leur environnement global, des normes sociales en vigueur et des comportements présents dans l'entreprise. Ils émettent ensuite des jugements lesquels guident leurs actions renforçant ou affaiblissant la légitimité globale (validité). Bitektine et Haack (2015) étudient subséquemment le processus de légitimité dans des conditions de changement institutionnel.

Une de nos contributions majeures est la mise en lumière d'une série de composantes individuelles intervenant dans le processus de formation de la légitimité (cf. chapitre 3.2.1). L'identification de ces composantes individuelles et leurs liens d'influence avec les composantes d'ordre organisationnel expliqueraient par ailleurs la pluralité des types de légitimité exprimée autour du dispositif de mobilité durable. La littérature indique bien que les différents types de légitimité ne sont pas mutuellement exclusifs et qu'ils peuvent simultanément s'exprimer s'agissant d'une pratique ou d'une entité (Scott, 1955). Nous soutenons que les composantes d'ordre individuel sont parties prenantes dans l'expression de cette pluralité, voire de cette confrontation de légitimités.

Nos résultats indiquent que le type de légitimité du dispositif de mobilité durable est instable, mais aussi que le degré de légitimité est faible, ce constat ne différant pas beaucoup du type et du degré de légitimité de tout nouveau dispositif lors de son introduction (Johnson et al., 2006). La légitimité d'une nouvelle forme organisationnelle est souvent faible à ses débuts, la nouveauté et la rareté numérique devant rencontrer ressources et matérialité pour s'épanouir (*ibid.*). Dans notre cas, nous faisons cependant l'hypothèse que le lien entre la maturité du dispositif de mobilité durable et son gain en légitimité n'est pas certain, l'identification de composantes individuelles de la légitimité venant encore complexifier le processus. La dimension individuelle repérée ainsi que son articulation avec la dimension organisationnelle, si elle ne fait pas obligatoirement barrage à l'acquisition d'une légitimité pleine et durable, peut enrayer l'établissement du lien maturité/légitimité.

3.1.3. Légitimité et routines organisationnelles

Dans nos deux cas, l'usage des outils constituant le dispositif de mobilité durable n'est pas inscrit dans des routines organisationnelles. Le type légitimité qui résulte de ce processus n'est pas encore stabilisé dans les entreprises, aucune image cohérente et précise du dispositif de mobilité durable n'apparaissant encore. Que l'on accepte le dispositif pour des raisons règlementaires et pragmatiques chez Crédit ou pour des raisons morales et cognitives chez Green Energy, ces nouvelles pratiques ne sont pas intégrées dans une symbolique, des rites, des routines que l'on ne questionne plus. La légitimité cognitive globale (Suchman, 1995), légitimité considérée comme acquise une bonne fois pour toute et qui « *représente la source de légitimité la plus subtile et la plus puissante identifiée à ce jour* » (p.583), n'est pas atteinte. Dans les deux cas, nous pouvons statuer que ce dispositif ne fait pas partie des

« *compréhensions culturelles tacites partagées* » par l'environnement (Buisson, 2005). Pourtant, les éléments institutionnels émergents peuvent eux aussi exploiter le pouvoir de la légitimité cognitive en se conformant aux attentes et aux normes culturelles (Tost, 2010). Mais dans le cas de la récente introduction de dispositifs de mobilité durable dans les organisations, nous nous demandons si la dimension individuelle ne bloquerait pas en partie le passage à cet état cognitif « *taken for granted* » que l'on ne questionne plus au niveau organisationnel (Hannan & Carroll, 1992). L'engagement personnel devant être constamment remobilisé pour faire vivre le dispositif dans les deux entreprises étudiées, il apparaît que son installation dans le paysage cognitif des salariés ne s'est pas encore effectuée. Une autre explication pourrait émerger d'un pan de la littérature (Pentland, 1995; Feldman, 2000; Feldman and Pentland, 2003) qui considère les routines organisationnelles non pas comme le résultat de l'activité « *inconsciente* » des acteurs au niveau cognitif mais comme le résultat d'un choix des acteurs parmi un « *répertoire d'actions* » (in Aggeri, Labatut, 2010). Cette approche pourrait expliquer pourquoi les acteurs de nos deux entreprises ne s'approprient pas nécessairement les outils qui leur sont présentés. Le type et le degré de légitimité conférés au dispositif n'incitent pas forcément les acteurs à se saisir de l'offre alternative de solutions de mobilité, et ceux-ci effectuent par ailleurs très certainement un choix d'efficacité tant professionnelle que personnelle. Les salariés n'ont pas toujours le temps ou les incitations suffisantes pour choisir de manière régulière les moyens décarbonés de mobilité mis à disposition pour leurs déplacements professionnels. Le poids des habitudes de déplacement en voiture individuelle dans les parcours de vie représente un frein majeur vers un changement de pratiques mobilitaires personnelles. Comme l'indiquent Aggeri et Labatut (2010), « *le terme de routine apparaît comme un mot-valise dont le sens et les analyses varient en fonction des situations étudiées* ». Dans tous les cas, les pratiques et l'action s'agencent à un double niveau, organisationnel et micro-situé. Devant prendre en compte ce double niveau, le succès du dispositif de mobilité durable ne repose pas sur une « *question d'intendance* » (*ibid.*) ou de planification (en atteste l'échec du premier site de covoiturage chez Crédit, trop rigide) mais doit au contraire intégrer les contingences propres au contexte étudié.

3.1.4. Des tensions qui éprouvent la formation de la légitimité

Nos résultats ont mis en lumière des expressions individuelles de délégitimation au plus haut niveau de la hiérarchie (Directeur Général Délégué chez Crédit). Elles vont dans le sens des résultats d'une étude menée par Lejoux et Ortar (2015) sur les pratiques de mobilité des entreprises et des ménages : les chefs d'entreprise interrogés sur leur politique environnementale ne citent jamais les dispositifs et pratiques mises en place par l'entreprise pour organiser la mobilité de manière plus durable, la mobilité apparaissant « *comme l'angle mort des politiques de développement durable des entreprises* » (Lejoux, Ortar, 2015). Alors que les directions d'entreprise « *semblent développer un intérêt important pour les questions environnementales* » (intérêt validé dans nos deux entreprises), les auteurs notent qu'elles ne font pas le lien entre leur politique environnementale et les actions de l'entreprise en faveur d'une mobilité repensée à l'aune des enjeux environnementaux. Ces expressions de délégitimation appellent à de nouvelles recherches pour en explorer les ressorts. Les résistances comportementales identifiées lors de l'instauration du dispositif représentent également une piste de recherche à creuser. Ces stratégies larvées de résistance individuelle empêchent le dispositif de mobilité durable d'être pleinement légitime aux yeux de tous, et l'affaiblit dans son effectivité.

Des tensions en termes de pouvoir et d'influence des porteurs de projets et des groupes ont été mises au jour. Dans notre recherche, les conceptualisations de Kelman (1961), d'Asch (1955) et de French et Raven (1959) sont utiles pour discuter la position et le statut de ces acteurs. Si le pouvoir d'expertise (French et Raven, 1959) est reconnu aux Responsables RSE dans les deux entreprises, le pouvoir légitime (*ibid.*) – soit la perception par autrui qu'un acteur a le droit légitime de lui prescrire des comportements – ne leur est pas accordé. Pour diverses raisons présentées, d'ordre organisationnel (environnement en forte mutation, prédominance des indicateurs économiques) ou individuel (éloignement du centre décisionnel, double casquette en termes de responsabilités, personnalité), le pouvoir du Responsable RSE se révèle strictement informationnel (Deutch et Gerard, 1955), limitant ainsi son action. Les réseaux mettent également en tension la légitimité des dispositifs dans nos deux cas. Nos résultats montrent que la structuration de réseaux informels et l'action puissante d'initiatives individuelles constituent une « *technologie invisible* » (Berry, 1983) dans la mise en place des dispositifs de mobilité durable. Cette perspective met en évidence que ces dispositifs ne se déploient pas de manière linéaire selon un plan bien organisé en

amont au niveau organisationnel mais se mettent en action via une forte médiation individuelle. Cependant, les groupes soutenant le dispositif (et l'utilisant) manquent d'influence. L'impact de leurs actions n'est pas suffisant pour inciter les autres acteurs de l'entreprise à valider le dispositif et assurer ainsi sa pleine diffusion dans l'organisation. Bien que ces groupes de travail constitués autour des dispositifs de mobilité durable fassent ressortir l'importance des « *circuits d'informations [relevant] plus d'échanges personnels que des structures officielles et techniques* » (Clapier-Valladon, 1980), ils semblent impuissants à inscrire les dispositifs dans le temps. La pression sociale exercée par le groupe (Asch, 1959) n'est pas assez forte. De plus, Chez Green Energy (voire chez Crédit), les membres de ces groupes, entièrement captés par la transformation de l'entreprise et son adaptation aux mutations du marché, se détournent du dispositif d'écomobilité malgré l'intérêt qu'ils portent à la thématique. Par manque de temps bien entendu, mais aussi, et surtout, par la compréhension des paramètres sur lesquels ils seront jugés et évalués (Aggeri, Labatut, 2010), à savoir, chez Green Energy, leur capacité individuelle et collective à hisser l'entreprise à un niveau de rentabilité lui permettant de se passer des subventions publiques. Les collaborateurs optimisent leur temps et recentrent naturellement leurs pratiques sur le cœur de l'activité de l'entreprise. Ces comportements rationnels témoignent de l'adaptation des salariés au contexte local dans lequel évolue l'entreprise (Berry, 1983). Ces choix individuels stratégiques sont exprimés à plusieurs reprises par les salariés de Green Energy. Les réseaux informels, cette « *petite cour* » autour du porteur de projet comme plusieurs salariés de Crédit les nomment (affectueusement mais également parfois de manière grinçante), constitueraient une force mais également un frein à deux égards. Premièrement, certains salariés non 'recrutés' ou éloignés de ces réseaux pourraient se sentir exclus et donc se détourner du dispositif, ce point a été évoqué par un collaborateur de Crédit. Deuxièmement, le côté informel de ces réseaux empêcherait justement une formalisation plus élevée du dispositif et donc son rattachement à la stratégie de l'entreprise. Il est ainsi reproché au Responsable RSE de Crédit de ne pas assez outiller son reporting et les points d'étape du déploiement du dispositif par la présentation d'indicateurs et de tableaux de bord.

3.1.5. Intégration de la notion de motivation

Le succès organisationnel des systèmes de management environnementaux (SME) dépend en grande partie de la capacité individuelle des salariés à adopter activement des comportements favorables à l'environnement (Graves et *al.*, 2013). La motivation individuelle

est alors un facteur clef de changement des comportements. Selon la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2002), cette motivation peut-être autonome, identifiée ou intrinsèque, ou contrôlée, introjectée ou extrinsèque (Ryan & Deci, 2000, 2002; Sheldon & Elliot, 1998, 1999). Dans les deux cas étudiés, nos résultats démontrent que les valeurs pro-environnementales endossées par les individus (motivation autonome *identifiée*) ne sont pas toujours suffisantes pour déclencher une modification comportementale, les individus brandissant toute une série de raisons plus ou moins fallacieuses pour résister au changement demandé. Les convictions personnelles en faveur de l'environnement et d'une mobilité plus durable ne sont donc pas des conditions suffisantes pour agir et adopter les outils d'écomobilité présentés dans le dispositif. Nous avons décelé dans certains discours la présence d'une motivation intrinsèque, soit le « *fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente* » (Forest et Mageau, 2008), et/ou d'une motivation extrinsèque « *qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions* » (ibid.), pour modifier les comportements de manière effective. La littérature fait état d'un lien négatif entre la motivation extrinsèque et les comportements vertueux (performance, etc.) sur le long terme (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Judge et al., 2005; Sheldon & Elliot, 1998, 1999). Mais cette assertion est modérée par Graves, Sarkis et Zhu (2013) qui démontrent un lien plus ambigu entre la motivation extrinsèque et les comportements pro-environnementaux. Selon ces auteurs, cette ambiguïté pourrait être due à l'attention insuffisante accordée au rôle des facteurs conjoncturels. Dans le cas de l'entreprise Crédit, l'introduction d'une offre 'verte' d'achats groupés de véhicules électriques pour les salariés permettant l'achat à prix négocié (motivation extrinsèque) d'un véhicule à moindre impact environnemental a permis le passage à l'acte d'une partie non négligeable de salariés de l'entreprise (comportements effectifs). Le prix négocié dans le cadre d'une offre conditionnée par l'entreprise et rattaché au PDE (plan de déplacements d'entreprise) a été interprété positivement par les collaborateurs, les employés interprétant les récompenses en fonction de la manière dont elles ont été conçues et administrées (Deci et al., 1999 ; Eisenberger et al., 1999 ; Ryan & Deci, 2002). Le passage entre l'intention et le comportement effectif a fait l'objet de travaux détaillés (Sheeran, 2002). S'agissant d'écologie, des travaux ont démontré la présence d'un lien positif entre l'établissement d'une stratégie environnementale au niveau *corporate* et les perceptions et interprétations des politiques organisationnelles en la matière par les employés au niveau individuel. Ce lien positif permettrait de combler en partie le fossé entre les intentions de comportement écologique et les comportements écologiques effectifs

des employés (Norton, Zacher, Parker et Ashkanasy, 2017). Les données recueillies auprès de l'entreprise Green Energy vont également dans ce sens, même si là encore, ce lien n'est à lui seul pas suffisant pour comprendre comment les comportements se transforment positivement. Les notions de motivation seraient particulièrement intéressantes à explorer plus avant.

3.1.6. Appropriation, usages et changements de pratiques

De Vaujany (2006) nous invite à comprendre la notion d'appropriation comme un processus long, individuel et collectif, contenant des préoccupations d'efficacité, des relations de pouvoir et d'influences, et des apprentissages. Dans notre construction théorique (cf. Figure 18) issue de l'analyse de nos résultats, la notion d'appropriation apparaît dans le processus de formation de la légitimité. Le degré de validité de la pratique au niveau collectif (à travers notamment son inclusion stratégique, le degré de soutien hiérarchique, les éléments culturels partagés), mais également la manière dont les salariés utilisent et expérimentent les outils (à travers l'élaboration d'initiatives personnelles et l'engagement) sont des éléments constitutifs de la construction de la légitimité et conditionnent le type et le degré de légitimité du dispositif étudié. Les jeux de pouvoir et d'influences sont également mis en évidence, ainsi que la manière dont vont négocier les acteurs pour créer du sens (Grimand, 2006). Le sens progressivement produit autour du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise Crédit s'est révélé sur le temps long. Il faut attendre l'année 2019 et l'élaboration de l'offre « verte » pour que le dispositif puisse à la fois trouver une assise organisationnelle et individuelle. Cette construction de sens a été âprement négociée par le porteur de projet qui a dû nouer des alliances pour faire aboutir son projet. L'offre a été consolidée en 2020 avec un deuxième achat groupé de véhicules électriques, un projet d'auto-partage en cours et la création d'une LOA de vélos électriques. En quatre ans, l'entreprise a ainsi diminué de 40% ses émissions de CO2 sur les trajets domicile-travail. Comme l'expriment Dechamp, Goy, Grimand, & De Vaujany (2006) « *l'appropriation, pour opérer à un niveau collectif, suppose des accords, des compromis tacites ou explicites* ». Les questions d'appropriation et de légitimité sont intimement liées ainsi que le souligne Grimand (2006), la légitimité ne pouvant se former sans usage, expérimentation, voire rejet et amélioration du dispositif.

Les dispositifs étudiés dans notre recherche sont fortement instrumentés et différents outils physiques (vélos et voitures électriques, trottinettes, covoiturage, etc.) et virtuels (visioconférences, télétravail) en composent le contenu. Leur usage pratique s'est parfois révélé éloigné de l'intention de départ (Moisdon, 2005). Si nous prenons l'exemple concret de l'utilisation du vélo électrique lors des pauses méridiennes chez Crédit, elle est davantage liée à la peur de perdre sa place de parking gagnée de haute lutte le matin qu'à la volonté de faire de l'exercice ou de limiter son empreinte carbone. De la même manière, chez Crédit, le covoiturage est souvent cité comme un moyen de bénéficier d'une place réservée sur le parking. Cette éventualité d'usage faisait, au demeurant, partie des arguments de 'vente' de l'outil aux salariés. Les effets induits du dispositif sur la pratique (Aggeri et Labatut, 2010) ne sont donc pas toujours ceux programmés initialement. Le Responsable RSE de Crédit en a parfaitement conscience et note avec réalisme que le sujet de la mobilité durable s'installant durablement dans les organisations, il est nécessaire d'avoir recours à des arguments pragmatiques pour faire tomber les vieilles pratiques.

3.2. Contributions théoriques et managériales

3.2.1 Contributions théoriques : la thèse défendue

La légitimité est un phénomène complexe à étudier et toujours en construction (Bouquet, 2014). Nous avons souhaité enrichir cette *construction*, et l'originalité de notre recherche se situe dans l'identification d'une dialectique qui se noue entre dimensions organisationnelle et individuelle de la formation de la légitimité d'un objet de RSE émergent. Notre travail permet de : i) Montrer l'importance majeure des déterminants individuels (attitudes et motivations) dans la formation de la légitimité et la manière dont ils l'influencent ; ii) Dévoiler comment les tentatives de délégitimation et les résistances individuelles font pression sur le degré de légitimité accordé au dispositif ; iii) Souligner les interactions et les phénomènes d'influence mutuelle entre les composantes des dimensions organisationnelle et individuelle ; et iv) Comprendre comment l'influence du porteur de projet et les réseaux qu'il mobilise pour déployer le dispositif modère ou renforce cette dialectique.

i) Identification et influence des déterminants individuels sur la formation de la légitimité

La littérature traite abondamment des composantes organisationnelles influant sur la formation de la légitimité : la présence d'éléments culturels partagés, l'influence de l'environnement externe (facteurs socio-économiques), l'alignement stratégique et l'engagement au plus haut niveau de la hiérarchie. Quant à la dimension individuelle de la légitimité, elle a été étudiée sous l'angle de la formation du jugement individuel (Tost, 2011) et de l'influence de cette évaluation individuelle sur le processus collectif d'approbation des pratiques ou des organisations (Bitektine et Haack, 2015). Notre apport théorique est d'identifier les ressorts socio-psychologiques par lesquels sont mus ces jugements individuels, notamment lors du déploiement d'un dispositif RSE émergent à visée environnementale. Nos résultats ont montré que les convictions personnelles, le degré de réceptivité thématique, la motivation intrinsèque/extrinsèque, et les initiatives personnelles dans l'organisation étaient des forces agissantes sur la formation de la légitimité du dispositif de mobilité durable dans l'organisation.

ii) Découverte de tentatives de délégitimation et de résistances individuelles

Selon Petit (2013), la légitimité décrite par Suchman (1995) est une perception d'ensemble, subjective, qui occulte sciemment certains comportements déviants afin d'aboutir à une validation généralisée des pratiques. Notre recherche fait pourtant état de pressions sur le degré de légitimité accordé au dispositif. De discrètes stratégies d'évitement ont été identifiées au niveau individuel afin de contourner les propositions du dispositif de mobilité durable. Ne pouvant être frontalement contre un sujet faisant quasiment consensus, certains salariés avancent toute une série de raisons pour lesquelles ils n'utilisent pas à titre individuel les moyens mis à disposition par l'entreprise. L'analyse des données de discours a relevé une dizaine de différentes catégories de justifications personnelles permettant aux individus de se soustraire aux recommandations de changement (les PDE et autres plans n'étant pas prescriptifs mais seulement suggestifs) et de conserver leur comportement habituel de mobilité (généralement l'autosolisme). Au niveau organisationnel, des perceptions de délégitimation du dispositif sont décelées dans certains discours. Au-delà du fait que le dispositif soit peu discuté au plus haut niveau de la hiérarchie, le qualifier de « *périphérique* » ou « *pas important* » le place *de facto* comme éloigné des préoccupations centrales de l'entreprise. Plus insidieux est le fait de le parer de qualificatifs positifs tels que « *sympa* » ou

« *fun* » qui semble partir d'une bonne intention mais qui se révèle être une stratégie pour le discréditer. Enfin, le terme « *gadget* » est sans équivoque, réunissant desintérêt, condescendance et éloignement du dispositif de la vision de l'entreprise.

Ces forces de résistance agissent au niveau individuel en maintenant le *statu quo* comportemental (maintien du comportement mobilitaire habituel) et en modérant également l'action du dispositif dans l'organisation. Ainsi, lorsque ces discours sont tenus par des membres du Comex et assimilés par les salariés, ils forment un frein supplémentaire à la diffusion du dispositif.

iii) Interactions entre les composantes des deux dimensions organisationnelle et individuelle

L'identification de deux dimensions organisationnelle et individuelle dans le processus de formation de la légitimité est une des contributions majeures de notre recherche. Mais elles ne sauraient justifier à elles seules le terme de « *dialectique* » proposé. Ce qui fonde la dialectique entre ces deux dimensions sont les liens d'influence repérés entre les composantes organisationnelles et individuelles et la manière dont ces liens agissent directement ou indirectement sur la légitimité perçue du dispositif (type et degré de légitimité conférés). Comme nous l'avons écrit (deuxième partie, chapitre 2.4.2), notre recherche « *se situe dans un cadre unifié où dimensions organisationnelle et individuelle s'influencent mutuellement* ». Notre recherche ne révèle pas uniquement la présence de blocages ou résistances mais également comment les interactions entre les dimensions s'effectuent. Par ailleurs, les influences repérées entre les dimensions, ajoutées à l'identification précise de composantes individuelles et de pressions négatives, permettent de comprendre pourquoi le déploiement du dispositif de mobilité durable apparaît bloqué à la phase de « *validation locale* » du processus de légitimation d'un nouvel objet social (phase 2 sur 4 du processus d'après Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006). La formation de liens plus puissants entre les composantes des deux dimensions permettrait de lever certains freins et de passer à la diffusion et validation générale du dispositif (phases 3 et 4 du dispositif).

iv) Modération ou renforcement de la dialectique par l'influence du porteur de projet et des réseaux qu'il mobilise

Dans nos deux cas d'entreprises, les porteurs de projets sont les Responsables RSE (augmenté d'un volet communication chez Green Energy). Ces Responsables RSE sont tous deux reconnus comme possédant une légitimité d'expertise leur permettant d'endosser le sujet de la mobilité durable. Leurs compétences en la matière et leur capacité à mobiliser les réseaux adéquats pour mener à bien le dispositif sont patents. Cette reconnaissance influe positivement sur la légitimité du dispositif, l'ensemble des salariés interrogés s'accordant pour dire que le dispositif est entre des mains expertes, confié à la bonne personne dans l'organisation. Pour autant, l'influence réelle du porteur de projet est limitée dans nos deux cas. Chez Crédit comme chez Green Energy, la reconnaissance de leur expertise ne les préserve pas d'un relatif isolement politique et stratégique. Chez Crédit, la personnalité du porteur de projet est parfois pointée du doigt (par le Responsable RSE lui-même) afin d'expliquer cet affaiblissement dans l'organisation. Son tempérament « *cash* » et « *bulldozer* » lui coûterait certains projets et le détournerait d'un appui hiérarchique au plus haut niveau, comme en témoigne sa mobilisation de réseaux plutôt externes à l'entreprise. Chez Green Energy, la situation géographique de la Responsable Communication et RSE et sa double casquette de responsabilités la placent *de facto* hors du centre de décision basé en Angleterre. Là encore, les réseaux mobilisés, composés de volontaires (des individus convaincus et motivés mais qui ne peuvent dédier beaucoup de ressources au dispositif d'écomobilité), ne peuvent à eux seuls compenser cet isolement stratégique. La faible influence du porteur de projet affaiblit à son tour le degré de légitimité du dispositif, et ce malgré un endossement personnel robuste du sujet de la mobilité durable. Ce que démontrent nos résultats c'est que cet affaiblissement personnel joue sur la dialectique entre dimensions organisationnelle et individuelle, en modérant la légitimité du dispositif. Ainsi, l'influence du porteur de projet et des réseaux mobilisés agit sur la composante « degré de soutien hiérarchique » de la formation de la légitimité. Chez Crédit, un membre de la Direction Générale insiste sur le fait que le porteur de projet ne recherche pas suffisamment le soutien des membres du Comex, ce qui pourrait pourtant l'aider, selon lui, à imposer ses vues et déployer le dispositif. Il en va de même pour la composante « inclusion stratégique » du dispositif, plus ou moins importante selon l'influence du porteur de projet (bien que l'intégration du dispositif dans une vision à long terme de l'organisation ne dépende évidemment pas que de lui). L'influence du porteur de projet peut également jouer sur certaines composantes de la dimension individuelle. Nos résultats ont démontré que la

« motivation extrinsèque pour modifier son comportement » pouvait dépendre d'une action du Responsable RSE. Chez Crédit, le fait de proposer un taux d'achat bonifié groupé pour l'acquisition d'un véhicule électrique, offre « verte » entièrement montée par le Responsable RSE en 2019 et renouvelée en 2020, a permis à une centaine de salariés de franchir le pas. Nos résultats ont également établi que la puissance des réseaux mobilisés par le porteur de projet et l'engagement individuel sont des composantes qui se nourrissent l'une l'autre, dans une circularité, pour agir sur la légitimité du dispositif. L'exemple de Green Energy, où les actions d'écomobilité déployées dans l'entreprise dépendent essentiellement de l'engagement individuel dans les réseaux internes dédiés au sujet, illustre bien cet effet.

3.2.2. Contribution managériales

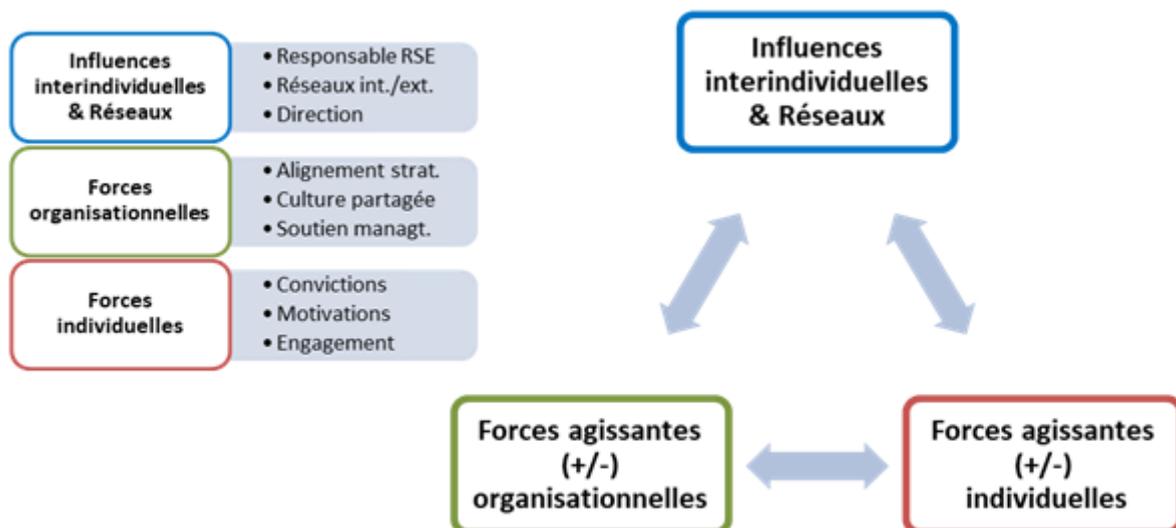
Notre recherche propose aux praticiens de considérer les composantes d'influence organisationnelle et individuelle lors du déploiement d'un nouvel objet de RSE de type social-environnemental et fournit des pistes de réflexion afin de réduire l'expression de légitimités plurielles de telles instrumentations de gestion. L'articulation des dimensions organisationnelle et individuelle est précisément ce qui a manqué dans les deux entreprises étudiées afin d'asseoir la légitimité du dispositif de mobilité durable et permettre *in fine* une appropriation élargie des différents moyens de mobilité par les acteurs. Les deux dimensions ne dialoguaient que rarement, peu d'interactions ayant été repérées entre les deux lors de l'analyse. Il s'agit alors non seulement de ne pas occulter les fondements micro-psychologiques de la légitimité (Tost, 2011) mais de les faire dialoguer avec les composantes organisationnelles afin de prendre en compte tous les liens d'interactions entre les deux dimensions de la légitimité.

L'identification de tentatives de délégitimation du dispositif, d'oppositions individuelles et de jeux de pouvoir (cf. Figure 20) pourrait permettre aux porteurs de projets RSE d'appréhender les résistances individuelles larvées freinant la modification effective des comportements des salariés ainsi que les forces organisationnelles empêchant le développement du dispositif en interne. Cette compréhension leur permettrait de '*marcher sur leurs deux jambes*' (déploiement organisationnel et prise en compte des facteurs individuels) et de conduire ainsi des stratégies appropriées de déploiement. Au plus haut niveau de la hiérarchie, nos résultats devraient éclairer les décideurs sur la manière d'introduire et de déployer des dispositifs issus de pressions venues de l'extérieur, d'ordre sociétal et/ou légal,

et leur permettre d’instaurer un fléchage hiérarchique plus systématique pour assurer leur pérennité.

La reconnaissance de la dialectique entre les niveaux organisationnels et individuels de la formation de la légitimité pourrait permettre à l’entreprise d’envisager une démarche holistique pour préparer le déploiement de nouvelles pratiques de RSE, notamment à visée environnementale. Démarche holistique dans le sens où elle suggère d’étudier les multiples interactions à l’œuvre et non pas de les traiter isolément ou partiellement les unes des autres. Cette conception offre en conséquence la possibilité de dépasser les approches strictement organisationnelles ou celles ne s’intéressant qu’à un pan seulement de la dimension individuelle. Le dialogue entre les deux dimensions et les jeux d’influence interindividuelle, ainsi que l’identification des liens les réunissant (encore à creuser dans de futures recherches), sont les piliers de cette nouvelle démarche décrite en Figure 21.

Figure 21 : Démarche de légitimation d’un dispositif de RSE



La prise en compte de l’ensemble de ces interactions doit permettre d’établir un diagnostic de pré-déploiement d’un dispositif de RSE. Ce diagnostic permettra d’identifier les pressions et les freins modérant l’appropriation individuelle et collective du dispositif et d’engager des actions correctives quand cela est possible. Il permettra également au porteur de projet de s’appuyer sur des forces organisationnelles et individuelles préalablement identifiées avant même de déployer le dispositif dans l’organisation et de créer ainsi les conditions de sa légitimité en interne (LIO). Ainsi, le dispositif de RSE ne sera pas qu’un

plan de plus que doit mettre en place l'entreprise, mais bien un « *ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion* » (De Vaujany, 2006). Ces éléments pourront être gérés car repérés en amont et organisés pour tenter de faire sens aux niveaux individuel et collectif. Cette intention n'évitera pas totalement les écueils sur lesquels le déploiement de tels dispositifs peut se briser mais pourra faciliter leur introduction et leur ancrage progressif dans l'organisation.

Conclusion générale

Synthèse de la recherche

La mobilité, sujet au cœur des crises récentes (Gilets Jaunes, Covid 19), représente un enjeu central dans nos modes de vie modernes et urbains. Bien que la littérature ne donne aucune définition univoque du concept de mobilité durable (Bourgades et Champagne, 2012), il est certain qu'il traduit le passage d'une mobilité rapide et carbonée, une *hyper mobilité* (se déplacer plus et plus vite) à une mobilité raisonnée pour préserver la planète (Faivre d'Arcier, 2008), notamment à travers l'usage des mobilités douces, de la mobilité inversée ou de la mobilité virtuelle. Ce changement implique, outre l'optimisation des déplacements de manière à limiter l'empreinte carbone, de mener une réflexion plus large sur les comportements de mobilité et les parcours de vie, rejoignant par là-même les apports du courant du New Mobility Paradigm (Urry et Sheller, 2006) qui considère la mobilité comme l'intégration de toutes les significations sociales liées au déplacement.

Dans les entreprises, le sujet de la mobilité durable a été le plus souvent introduit par la loi de 2015 sur la transition énergétique pour la croissance verte en imposant de déployer un plan de mobilité à partir du 1^{er} janvier 2018 sur tout site réunissant plus de 100 personnes, venant remplacer les PDE déjà obligatoires. Ces dispositifs récents possèdent des caractéristiques propres qui les distinguent d'autres objets de RSE. Au niveau organisationnel, ils prennent à bras le corps le sujet de la qualité de vie au travail ou celui de la santé en considérant la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et la fatigue liée aux déplacements. Ils impactent également l'organisation du travail par la mise en place du télétravail ou des horaires décalés. Au niveau individuel, ils contribuent à modifier la façon dont le salarié se déplace lors de ses trajets pendulaires domicile-travail, sur ses temps privés et ses parcours de vie (pause méridienne, dépôt d'enfants à l'école, courses, sport...). Ils se confrontent alors directement à la faculté individuelle de pouvoir choisir son propre mode de déplacement et viennent potentiellement heurter les convictions et motivations individuelles de chacun en matière d'écologie et de développement durable. L'implantation des dispositifs de mobilité durable interroge donc de manière singulière la capacité de

l'entreprise à s'emparer d'un sujet issu de considérations sociétales et légales nouvelles en faveur de l'environnement.

Objets encore peu étudiés en sciences de gestion, les dispositifs de mobilité durable font face à un étonnant paradoxe : alors qu'ils sont issus d'une double pression normative et sociétale, ils semblent éloignés des préoccupations de l'entreprise, considérés parfois même comme « *périphériques* » et portés par des individus isolés dans l'entreprise (des « *ovnis* » comme ils se considèrent parfois eux-mêmes). Ils vivent, au demeurant, une réalité contrastée en entreprise. Les chiffres sont là pour le rappeler : en 2019, seules 9% des entreprises assujetties à la loi de 2015 avaient mis en place un plan de mobilité.

Nos premiers questionnements ont été les suivants : comment la légitimité d'un dispositif porté par des pressions sociétales et légales, mais souvent jugé éloigné de l'entreprise, se forme-t-elle ? Et de quelle manière notre objet de recherche peut-il participer au renouvellement du concept ?

A l'issue de notre revue de littérature sur la légitimité organisationnelle, qui est, comme le souligne Bouquet (2014) un concept « *complexe et au carrefour de plusieurs champs* », nous avons identifié une insuffisance : alors que la recherche sur le sujet traite abondamment des jugements *collectifs* d'acceptation des pratiques (Weber, 1978 ; Dornbusch & Scott, 1975 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Bock, 1979 ; Nielsen & Rao, 1984 ; Ashford et Gibbs, 1990 ; Hybels, 1995 ; Suchman, 1995 ; Zelditch, 2001), qu'en est-il du rôle et de l'action de l'individu dans la formation de la légitimité ?

Cette dimension individuelle apparaît essentielle s'agissant de l'étude des dispositifs de mobilité durable. Bien que certains auteurs aient engagé des recherches afin d'analyser comment les jugements individuels se forment sous l'influence de jugements collectifs institutionnalisés (Zelditch, 2001 ; Johnson et al., 2006 ; Tyler, 2006 ; Bitektine, 2011 ; Tost, 2011 ; Bitektine and Haack, 2015), les attitudes et comportements individuels n'ont pas été articulés à la dimension organisationnelle dans un cadre théorique global. Nous avons donc proposé à l'analyse des pratiques un cadre théorique *augmenté* de la légitimité où niveaux organisationnel et individuel engagent un dialogue en relation avec l'exercice du pouvoir du porteur de projet et des diverses influences opérant. Notre problématique s'est alors formulée en une question s'attachant à capturer en profondeur ces différents niveaux de la légitimité :

Par quelle dialectique, intégrant les dimensions organisationnelles et individuelles, la légitimité d'un dispositif de RSE émergent se forme-t-elle dans les organisations ?

L'étude de nos deux cas Crédit et Green Energy nous a livré des éléments de réponse. Nos résultats indiquent que le processus de formation de la légitimité d'un tel objet s'articule autour de dimensions tant organisationnelles qu'individuelles. La contribution majeure apportée par cette thèse est de démontrer l'extension de l'influence de la dimension individuelle sur la formation de la légitimité et la dialectique qui s'établit entre les composantes d'ordre organisationnel et individuel en termes d'influences et d'interdépendances. Notre travail démontre que la légitimité se forme à la confluence d'éléments en constantes interactions créant un tout intégrateur. Dans le cas des dispositifs de mobilité durable étudiés, négliger la dimension individuelle dans la formation de la légitimité reviendrait à occulter les fondements socio-psychologiques qui amènent à l'acceptation d'une pratique (imposée ou non). De même, notre recherche a démontré comment l'action et le statut du porteur de projet, ainsi que les réseaux qu'il mobilisait, modéraient ou renforçaient la légitimité du dispositif étudié.

Cette recherche fait également état de pressions négatives sur la formation de la légitimité, notamment sous la forme de tentatives de délégitimation du dispositif au niveau organisationnel et de stratégies d'évitement au niveau individuel. Ces tensions exercées sur la formation de la légitimité fragilisent l'implantation du dispositif en discréditant son importance dans l'organisation et en freinant l'adoption de nouveaux comportements individuels. Leur identification est donc primordiale afin de comprendre dans quelles logiques organisationnelle et individuelle le dispositif s'insère et permettre ainsi une action concrète sur les points de résistance.

La réponse à la problématique posée – soit l'identification des niveaux et composantes de la formation de la légitimité (cf. Figure 18) ainsi que leurs liens systémiques d'influence – permet de mieux saisir les enjeux potentiellement contradictoires de l'organisation d'une part, tiraillée entre ses objectifs de performance et la nécessité de s'occuper désormais de ce type de sujets RSE, et des individus d'autre part, à qui l'on demande des changements de comportement dans et hors du champ de l'entreprise. La mise en lumière de cette dialectique

unissant l'organisation et les individus qui la composent pourrait inspirer la construction d'une démarche globale d'introduction des dispositifs de RSE émergents en interne. Cette démarche pourrait ainsi concilier les besoins de l'organisation et de l'individu afin de déployer ce type de dispositif innovant. De la sorte, les porteurs de projet et la hiérarchie bénéficieraient d'un cadre afin d'amoindrir l'expression de tensions et réduire les différents registres de légitimité en présence.

Limites de la recherche

L'objectif de notre recherche a été de comprendre comment se forme la légitimité d'un nouveau dispositif RSE issu de problématiques sociétales et environnementales. Notre travail traite d'un véritable enjeu social et apporte des faits nouveaux (Berry, 1999) pour comprendre et enrichir un concept étayé dans la littérature. Cependant, nous avons identifié des limites qu'il convient ici d'exposer.

Notre analyse établit que la pression exercée par les groupes déjà utilisateurs de moyens de mobilité durable n'était pas suffisante pour faire changer les comportements des non-utilisateurs (qu'ils soient convaincus ou non de l'utilité et du bien-fondé du dispositif). Or, la littérature nous démontre qu'il est particulièrement difficile de résister à la pression du groupe (Asch, 1955). Bien que les groupes d'influence n'aient probablement pas encore atteint une taille suffisante pour exercer une influence significative sur le plus grand nombre, nos résultats montrent que les freins identifiés au niveau individuel bloquent en partie le passage vers un autre comportement de mobilité, modérant par là même la légitimité du dispositif. Les discours des salariés interrogés ont permis de dégager les raisons à l'origine de ces résistances mais les ressorts précis restent à éclaircir.

Autre limite identifiée, notre recherche n'a pas permis de saisir finement les émotions ou frustrations particulières de la part des collaborateurs suite à l'instauration du dispositif de mobilité durable. Or, les émotions ont un rôle certain dans la formation des jugements individuels (Deephouse, Bundy, Tost et Suchman, 2017), les processus affectifs ayant une influence en matière de perceptions de la RSE (Robertson et Barling, 2013 ; Trevino, den Nieuwenboer et Kish-Gephart, 2014). Une recherche basée sur l'introspection en profondeur de quelques collaborateurs pourrait fournir des éléments de réponses sur les attentes des

individus et la manière dont elles sont satisfaites ou non (Leavitt, Bahrami, 1988), sondant ainsi l'implication des émotions dans la formation de la légitimité.

Une troisième limite appréhendée est celle concernant la méthodologie employée et la manière dont elle arrive à capter l'influence du porteur de projet. Notre méthodologie qualitative, basée sur la récolte de données d'entretiens semi-directifs, de journées d'observation et de données secondaires écrites, a rendu compte d'une influence politique limitée du Responsable RSE, tant chez Crédit que chez Green Energy. L'isolement relatif de cet acteur, pour des raisons différentes dans nos deux cas, a influé sur la formation de la légitimité du dispositif de mobilité durable en modérant son degré de légitimité. Cependant, le type de données récoltées et analysées dans notre recherche a sensiblement contraint la compréhension de l'influence précise du porteur de projet et de son rôle dans l'organisation. Le niveau de détails saisi notamment à travers les données de discours a limité « *le degré de profondeur d'exploration du répondant* » (Gavard-Perret et al., 2012), même si, chez Crédit, les échanges oraux et écrits ont pris une forme de plus en plus libre au fil du temps permettant une expression plus ouverte. La méthode dite de *shadowing* qui « *consiste à suivre une personne comme son ombre, à marcher dans ses pas, durant ses différentes activités et déplacements professionnels* » (Vasquez, 2013) pourrait permettre l'identification fine des relations de pouvoir et d'influence de cet individu central, non seulement vis-à-vis de sa hiérarchie mais également des autres collaborateurs en présence (base d'un travail approfondi sur l'articulation des réseaux). Fondée sur l'observation en continue d'une seule personne pour en saisir les multiples facettes tant en termes d'activités que de personnalité, cette méthode de recherche nous paraît adéquate pour sonder la dynamique de travail d'un individu sur un temps long.

Une limite supplémentaire de notre travail réside dans les résultats obtenus autour des antagonismes d'influence et de pouvoir. Des conflits interindividuels ont été identifiés dans les discours des différents acteurs, notamment chez Crédit, conflits qui freinent indiscutablement la formation de la légitimité du dispositif de mobilité durable. Chez Crédit, les antagonismes ou rivalités latentes entre le Responsable RSE et certains Directeurs du Comex ou d'autres collaborateurs d'un même niveau hiérarchique entravent son action et son influence. Des projets lui sont parfois refusés (*BeeLab*) et des reproches sur sa manière de conduire ses projets à demi-mots adressés (manque d'ouverture en dehors de sa « *petite cour* » et absence de relais au plus haut niveau de la hiérarchie). Chez Green Energy, aucun

conflit de la sorte n'a été identifié, mais un éloignement de la Responsable Communication et RSE du centre du pouvoir basé en Angleterre restreignant son influence. Pour autant, l'analyse de nos données n'a pas permis une exploration fine des « *systèmes de relations existant dans les organisations* » (Crozier, 1960). Les tensions présentes dans les relations interindividuelles sont évoquées dans les discours, parfois explicitées, mais toujours partiellement développées par les individus. Ces derniers sont souvent frileux voire gênés à l'idée de développer ce type de sujet en entretiens, et lorsqu'ils le font, essayent ensuite de minimiser leurs dires ou demandent à mettre la portion de conversation en « *off* » ce qui ne permet pas de l'exploiter en tant que telle. De même, des réseaux d'influence, internes et externes, sont mis à jour par l'analyse des données récoltées, mais notre recherche, du fait de sa mise en œuvre, ne permet pas de caractériser leur pouvoir réel sur le déploiement du dispositif et la formation de sa légitimité. Ces constatations expliquent la difficile mise en lumière des « *systèmes de pouvoir* » (Crozier, 1961) à l'œuvre dans les deux organisations étudiées.

Dernière limite que nous exposerons dans cette conclusion : un biais involontaire dans la typologie des personnes interrogées. Nous avons matériellement interrogé très peu de salariés « *non concernés* » par le sujet de la mobilité durable. Même si nous pouvons faire l'hypothèse que ces individus sont peu nombreux chez Green Energy, il n'en va certainement pas de même chez Crédit. Nous avons essentiellement analysé les discours de collaborateurs possédant pour la plupart des convictions personnelles sur le sujet (ou en tout cas affichées comme telles), que les comportements s'ensuivent ou non. L'intention de départ était d'avoir une proportion de salariés non concernés plus importante mais le recrutement par effet « *boule de neige* » a installé ce déséquilibre. Nous avons conscience de ce biais qui ouvre la voie à de nécessaires prolongements.

Prolongements de la recherche

Une voie de recherche future serait de consolider le cadre théorique renouvelé de la légitimité présenté en explorant plus finement les interactions et les liens d'influence entre les différentes composantes des deux dimensions organisationnelle et individuelle. Pour cela, il serait pertinent d'expérimenter cette modélisation dans d'autres contextes organisationnels (public, associatif) afin de creuser les similitudes et les spécificités de chaque cas étudié. Il serait également intéressant d'aller à la rencontre d'entreprises soumises à la loi mais n'ayant

rien mis en place (91% des entreprises si l'on reprend les chiffres 2019 de l'ADEME), afin de comprendre pourquoi ces entreprises n'endossent pas cette problématique alors qu'elles y sont assujetties. Quelles raisons invoquent-elles et quelles justifications présentent-elles ? Les salariés font-ils pression afin de déployer des outils de mobilité durable ou estiment-ils légitime d'utiliser leurs propres moyens d'écomobilité ? Nous aurions pu prendre un tel cas dans notre panel d'étude, mais il nous a semblé plus pertinent et surtout plus riche de rencontrer des entreprises ayant formellement ou informellement mis en place des pratiques de mobilité durable et de détailler leur processus de déploiement.

Au-delà de la poursuite de nos entretiens auprès d'une typologie de salariés plus variée, il serait également intéressant de mener une recherche complémentaire auprès de parties prenantes externes. Collectivités territoriales, associations, sociétés de transport jouent également un rôle important dans la facilitation ou le renforcement de l'offre d'outils de mobilité durable. La légitimité de ce type de dispositif pourrait s'appuyer sur ces réseaux externes. Nous avons volontairement privilégié dans ce travail de thèse le discours des parties prenantes internes (salariés, managers, hiérarchie) afin de réaliser une mise en lumière des principaux acteurs et bénéficiaires du dispositif. N'oublions pas, de surcroît, que c'est à l'entreprise, et à elle seule, qu'il revient de décider de ce qu'elle souhaite mettre en place. Néanmoins, interroger les parties prenantes externes pourrait sans aucun doute compléter utilement la compréhension de la dimension organisationnelle de la légitimité et permettre de faire un lien entre l'entreprise et les ouvertures écologiques, sociales et sociétales de la ville de demain.

Nos résultats ont démontré que la sensibilité personnelle à la thématique de la mobilité durable n'était pas suffisante chez certains salariés pour déclencher chez eux des comportements vertueux. Un déclencheur comportemental sous la forme d'une motivation intrinsèque ou d'une force externe serait nécessaire pour pousser certains salariés à agir. Nous en avons identifié quelques-uns mais il reste à poursuivre ce travail. Comprendre concrètement ce qui fait passer l'individu d'une attitude positive mais passive à un changement effectif de comportement de mobilité solidifierait le cadre *augmenté* de la légitimité que nous présentons.

Pour conclure ce travail de thèse, nous souhaitons plaider pour une approche résolument *dialectique* de la légitimité via une articulation consolidée des dimensions individuelles et organisationnelles et une intégration plus importante des concepts d'influence et de pouvoir. L'ambition théorique de cette thèse aura été la formulation d'un cadre *augmenté* du concept de légitimité. Nous formulons le souhait d'inscrire notre travail dans une perspective de recherche en sciences de gestion permettant un dialogue fécond entre l'organisation et les individus.

Nous terminerons ces lignes par un constat : il aura été stupéfiant de constater que ni les lois successives en la matière, ni la conscience écologique individuelle et collective grandissante n'auront fait avancer le thème de la mobilité durable autant que la crise sanitaire actuelle que nous traversons. L'essor spectaculaire du télétravail et du vélo est le résultat frappant de la période de confinement vécue à l'échelle de la planète mais également de la crise de la mobilité qui en a résulté. La Covid-19, en exerçant une pression externe majeure, a obligé entreprises et salariés à s'organiser différemment et à tenter de nouvelles expériences de mobilité bousculant ainsi les habitudes. Cependant, nul ne saurait dire si ce nouveau mix de mobilités perdurera à l'avenir. Les entreprises auront donc besoin de comprendre comment asseoir et maintenir la légitimité de dispositifs de mobilité durable sur le temps long.

Bibliographie

1. Ouvrages et articles

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Aggeri, F., Teulier, R., & Duru, M. (2009). Des modèles théoriques à la rencontre des pratiques à travers les instruments. *Concevoir et construire la décision : Démarches en agriculture, agroalimentaire et espace rural*, Editions Quae.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sense making, and the search for meaningfulness through work. *Journal of management*, 45(3), 1057-1086.
- Aldrich, H., Fiol, C.M., (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review*, Vol.19, n°19, 645-670.
- Allard-Poesi, F., (2003). Coder les données, dans Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, 245-290.
- Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : Voies principales, tournants et chemins de traverse, dans Moriceau J.-L., Soparnot, R. *Pratiques des méthodes Qualitatives*, EMS.
- Allard-Poesi, F., & Loilier, T. (2009). Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management ? Que pourrait-elle être ?. *Sociétés*, 1975-1999.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche, dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, Management Sup, 2014, 14-46.
- Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée ?. *XVème Congrès de l'AGRH*, 2390-2410.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In *Handbook of Social Psychology*. C. Murchison, 798–844.
- Alves, S., & Frih, S. (2016). L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH. *Revue française de gestion*, (3), 41-55.
- Amar, G., & Laousse, D. (2004). *La ville de toutes les mobilités*. Kaplan D., Lafont H.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y. F. (2015). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Le Seuil.
- Asch, S. E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193(5), 31-35.

- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization science*, 1(2), 177-194.
- Autissier, D., & Derumez, I. V. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, (5), 115-130.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'AEGIS*, 2011, 7 (2 - Eté), 33-46.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Réflexions en forme de réponses: à propos du codage dans la recherche qualitative. *Le Libellio d'AEGIS*, 2011, 7 (3 - Automne), 29-34.
- Bacqué, M. & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?. *Idées économiques et sociales*, 173(3), 25-32.
- Baillergeau, D. (2009). La place centrale de la légitimité dans la mise en œuvre des stratégies de positionnement des marques. Actes du 25e Congrès International de l'AFM, Londres, 14.
- Barbier, L., & Fointiat, V. (2015). Persuasion et Influence: changer les attitudes, changer les comportements. *Regards de la psychologie sociale. Journal d'Interaction Personne-Système*, 4.
- Bardelli, P., & Allouche, J. (2012). La souffrance au travail. Quelle responsabilité de l'entreprise ?. Armand Colin.
- Barnett, M. L. 2006. Waves of collectivizing: A dynamic model of competition and cooperation over the life of an industry. *Corporate Reputation Review*, 8, 272–292.
- Basu, K., & Palazzo, G. (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136.
- Batellier, P. (2016). Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec: définitions et postulats. [VertigO] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(1).
- Beaujolin-Bellet, R., & Schmidt, G. (2012). Gestion des ressources humaines, du travail et de l'emploi. *Revue française de gestion*, (9), 41-57.
- Beck, S., & Vidalenc, J. (2018). L'emploi des seniors en hausse entre 2007 et 2017: plus de temps partiel et d'emplois à durée limitée. *INSEE Focus*, n°119.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises. *Management Avenir*, (4), 83-106.

- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84-103.
- Bensebaa, F. & Béji-Bécheur, A. (2007). Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 180(11), 177-198.
- Bensebaa, F., & Béji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Bereni, L. (2011). Le discours de la diversité en entreprise: genèse et appropriations. *Sociologies pratiques*, (2), 9-19.
- Berger, J., Ridgeway, C. L., Fisek, M. H., & Norman, R. Z. (1998). The legitimation and delegitimation of power and prestige orders. *American Sociological Review*, 63(3), 379.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Anchor.
- Bernoux, P. (2002). Le changement dans les organisations: entre structures et interactions. *Relations industrielles/Industrial relations*, 57(1), 77-99.
- Berry, M. (1983). Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains. *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*.
- Bernoux, P. (1995). *La sociologie des entreprises*, Paris, Le Seuil.
- Berry, M. (1999). Le thésard et son terrain. *Séminaire Gresup*.
- Berry, M. (2000). Diriger des thèses de terrain. *Gérer et comprendre*, 62, 88-97.
- Berten, A. (2006). Légitimité, légitimation, normativité. *Recherches en communication*, 25(25), 77-90.
- Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of management review*, 36(1), 151-179.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The "macro" and the "micro" of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.
- Blatge, M. (2010). Le handicap: objet de négociation collective ou de communication?. *La Revue de l'Ires*, (4), 123-136.
- Boltanski L., & Thévenot L. (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*, NRF essais, Paris: Gallimard.
- Bolton, S. C., Kim, R. C. H., & O'Gorman, K. D. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: A case study. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-74.

- Bondy, K. (2008). The paradox of power in CSR: A case study on implementation. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 307-323.
- Bonnel, P., d'Arcier, B. F., & Nicolas, J. P. (2012). La mobilité urbaine en 2030 : quelles évolutions, quels enjeux économiques pour les ménages et les collectivités ?. *Transports Environnement Circulation, ATEC*, 14-21.
- Bouquet, B. (2014). La complexité de la légitimité. *Vie sociale*, 8(4), 13-23.
- Bourdages J., et Champagne E., (2012). Penser la mobilité durable au-delà de la planification traditionnelle du transport, *VertigO la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne]*, Hors-série 11.
- Bourdieu P. (1980). *Question de sociologie*. Paris, Les éditions de Minuit.
- Bourion, C., Bournois, F., Grosjean, S., & Groleau, C. (2013). Le Shadowing et autres pratiques de l'ethnographie organisationnelle. *Revue internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 19(48), 3.
- Brodin, É. (2004). Ressources multimédias et dispositifs de formation: des aspects institutionnels aux modèles pédagogiques. La notion de ressources à l'heure numérique. *Notions en Questions*, (8).
- Buhler, T. (2012). *Eléments pour la prise en compte de l'habitude dans les pratiques de déplacements urbains : Le cas des résistances aux injonctions au changement de mode de déplacement sur l'agglomération lyonnaise*. (Doctoral dissertation, Lyon, INSA).
- Buisson, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l'environnement?. *Management Avenir*, (4), 147-164.
- Buisson, M.-L. (2006). Diffusion et appropriation des outils de gestion : l'apport de la théorie néo-institutionnelle, in A. Grimand (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?*. Publications de l'Université de Saint-Etienne, Saint-Etienne, 157-173.
- Buisson, M.-L. (2008). *Légitimité et sciences de gestion: état des lieux et perspectives*. *Humanisme et entreprise*, (4), 29-57.
- Buisson, M.-L. (2009). La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 63-84.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanisms of institutional change. *Administrative Science Quarterly*, 257-281.

- Cadiou, C., Morvan, J., Gabriel, P. (2005). Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale. XIVe Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Association internationale de management stratégique (AIMS), Angers, France.
- Cahuc, P., Hairault, J.-O., & Prost, C. (2016). L'emploi des seniors: un choix à éclairer et à personnaliser. *Notes du conseil d'analyse économique*, (5), 1-12.
- Caletrío, J. (2012). Mobilities by John Urry. *Mobilities*, 12, 10.
- Capron, M., & Quairel, F. (2009). Le rapportage «développement durable» entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 19-29.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.
- Champagne, E., et Negron-Poblete, P., (2012). La mobilité urbaine durable : du concept à la réalité, *VertigO la revue électronique en sciences de l'environnement [En ligne]*, Hors-série 11.
- Chanal, V. (2008). La stratégie en pratiques. *Management, fondements et renouvellement*, Schmidt G., *Sciences Humaines*, 42-50.
- Charpenel, M., Demilly, H., & Pochic, S. (2017). Égalité négociée, égalité standardisée ?. *Travail, genre et sociétés*, (1), 143-147.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2020). *Sociologie des outils de gestion*. La Découverte.
- Ciborra, C.-U. (2000). A Critical Review of the Literature on the Management of Corporate Information. From control to drift: The dynamics of corporate information infrastructures, 15.
- Clapier-Valladon, S. (1980). Réflexions psychosociologiques sur la nature du pouvoir politique. *Cahiers de la Méditerranée*, 4(1), 3-18.
- Coron, C. (2018). Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation? Une étude de cas. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 41-53.

- Coron, C., & Pigeyre, F. (2018). La négociation collective sur l'égalité professionnelle: une négociation intégrative?. In *Annales des Mines-Gerer et comprendre*. No. 2. FFE, 41-54.
- Costas, J. (2013). Problematizing mobility: a metaphor of stickiness, non-places and the kinetic elite, *Organization Studies*, 34: 10, 1467-1485.
- Cresswell, T., & Lemarchand, M. (2015). Ne pas dépasser la ligne! : fabrique des identités et contrôle du mouvement dans les lieux de transit. *Loco-L'atelier d'édition*.
- Crozet, Y. (2018). Mobilité, temps de transport et investissements collectifs. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2018(2), 12-15.
- Crozet, Y. (2019). Économie des rythmes urbains. *EspacesTemps.net*, Association Espaces Temps.net.
- Crozier, M. (1960). Les relations de pouvoir dans un système d'organisation bureaucratique. *Sociologie du travail*, 2(1), 61-75.
- Crozier, M. (1961). De l'étude des «relations humaines» à l'étude des systèmes de pouvoir. *Sociologie du travail*, 3(1), 80-83.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.
- David, M., & Lambotte, F. (2014). Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 101-116.
- 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.
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management Avenir*, (3), 109-126.
- De Vaujany, F. X. (2009, June). Revisiter l'appropriation des outils de gestion: la vision improvisationnelle de Claudio Ciborra. In *Actes de la 18e conférence de l'AIMS*, 2-5.
- Dechamp, G., Goy, H., Grimand, A. & De Vaujany, F. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management & Avenir*, 9(3), 181-200.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Deephouse, D., & Carter, S. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, vol. 42, no 2, 329-360.

- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 27-54.
- Demaizière, F. (2008). Le dispositif, un incontournable du moment. *Alsic. Apprentissage des Langues et Systèmes d'Information et de Communication*, 11(2).
- Dervin, B. (1983a). An overview of sense-making research: concepts, methods and results, Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Dallas, Texas, May.
- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.
- Desmarais, C., Ghislieri, C., & Wodociag, S. (2012). Les cadres pendulaires internationaux. *Revue française de gestion*, (7), 91-106.
- Desreumaux, A., & Brechet, J. P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (3), 77-93.
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal and social psychology*, 51(3), 629.
- 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.
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). La gestion des ressources humaines. La découverte.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dowling, J.B., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior, *Pacific Sociological Review*, Vol.18, 122-136.
- Drori, I., & Honig, B. (2013). A process model of internal and external legitimacy. *Organization Studies*, 34(3), 345-376.
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Dumez, H. (2014). Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 10(1), 65-68.

- Dyer Jr, W.-G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eisenberg, N., Guthrie, I.-K., Murphy, B.-C., Shepard, S. A., Cumberland, A., & Carlo, G. (1999). Consistency and development of prosocial dispositions: A longitudinal study. *Child development*, 70(6), 1360-1372.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- 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.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *human relations*, 68(11), 1669-1691.
- Ermans, T., Brandeleer, C., Hubert, M., Lebrun, K., & Sieux, F. (2018). Déplacements domicile-travail: état des lieux et perspectives d'action pour les entreprises. Note de synthèse BSI. Brussels Studies. La revue scientifique électronique pour les recherches sur Bruxelles.
- Faivre d'Arcier B. (2008). Le mobility management : Vers une gestion individualisée de la demande ?, in : Chalas, Y. et Paulhiac, F. (dir.), *La mobilité qui fait la ville : Actes des 3es rencontres internationales en urbanisme de l'Institut d'urbanisme de Grenoble*, Lyon, Certu, 216-245.
- Farooq, N., Ullah, R., & Zia, Y. A. (2017). Pay disparity among employees of the federal government of Pakistan and the mediating role of motivation between pay satisfaction and organizational citizenship behavior. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 60-70.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1), 94-118.
- Flonneau, M., Huré, M., & Passalacqua, A. (2018). Formes et fonctions de l'idée de soutenabilité dans la mobilité urbaine au XXe siècle. Pour mémoire. *La Défense :*

- Ministère de l'écologie du développement durable et de l'énergie Direction de la communication Département Images et édition, 2018, 120-132.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.
- Formarier, M. (2012). Attitude. Dans : Monique Formarier éd., *Les concepts en sciences infirmières : 2ème édition (81-83)*. Toulouse, France: Association de recherche en soins infirmiers
- Formarier, M., & Jovic, L. (2012). *Les concepts en sciences infirmières*. Mallet conseil.
- Foucault, M. (1982). réed. 2001. Le sujet et le pouvoir. In *Dits et Ecrits*, 2, 1976-1988.
- Foulquié, P. (1949). *La dialectique. Que sais-je ? N°363*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Fouquet, A. (2016). Jacqueline Laufer, *L'égalité professionnelle des femmes et des hommes*. La Découverte, collection Repères, Paris, 2015, 123 pages. *Travail, genre et sociétés*, (1), 179-182.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Gabriel, P. (2006). Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique. In *XVème Conférence de l'AIMS, Annecy-Genève, Juin*.
- Gabriel, P., & Cadiou, C. (2005). Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises : vers de nouveaux modes de gouvernance?. *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212), 127.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. *Annual review of sociology*, 11(1), 281-304.
- Gallez, C., & Kaufmann, V. (2009). Aux racines de la mobilité en sciences sociales : contribution au cadre d'analyse sociohistorique de la mobilité urbaine. *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité*, 41-55.
- Gandit, M. (2007). *Déterminants psychosociaux du changement de comportement dans le choix du mode de transport : le cas de l'intermodalité (Doctoral dissertation, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II)*.
- Gautié, J. (2003). Les travailleurs âgés face à l'emploi. *Economie et statistique*, 368(1), 33-42.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 117-129.

- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A. C. (2018). Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche?. *Recherches qualitatives*, 37(1), 96-116.
- Gilbert, P., Teglberg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 38-49). FFE.
- Girandola, F. & Fointiat, V. (2016). Chapitre 1. Le concept d'attitude. Dans : F. Girandola & V. Fointiat (Dir), *Attitudes et comportements : comprendre et changer* (7-30). Grenoble, France: Presses universitaires de Grenoble.
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche in *Méthodes de Recherche en Management*, ouvrage coordonné par Raymond Alain Thiétart, éd.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in psychology*, 7, 796.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in psychology*, 7, 144.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter. *Journal of Corporate Citizenship*, 36(3), 51-70.
- Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. *Organization studies*, 28(8), 1149-1167.
- Gomez, P. Y., Rousseau, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2011). Distance et proximité. *Revue française de gestion*, (4), 13-23.
- Gond, J. P., & Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Pearson Education France.
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources Humaines*, 2ème éd., VUIBERT, Paris, 917-925.
- 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.
- Gond, J. P., El-Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *International Center for Corporate Social Responsibility*, 54.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.

- Grey, C., & Sinclair, A. (2006). Writing differently. *Organization*, 13(3), 443-453.
- Grimand, A. (2006). L'appropriation des outils de gestion : vers de nouvelles perspectives théoriques ?. Université de Saint-Etienne.
- Grimand, A., Vandangeon Derumez, I. & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, 240(3), 133-148.
- Guillemard, A. M. (2010). Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite, perspectives internationales. Lectures, Les rééditions.
- Gwiazdzinski, L. (2011). La ville malléable. *Adaptable City. Inserting the urban rhythms*, Nov 2011, Oslo, Suède. 9-11.
- Harold J. Leavitt, & Bahrami, H. (1988). *Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations*. University of Chicago Press.
- Hegtvedt, K. A., & Johnson, C. (2000). Justice beyond the individual: A future with legitimation. *Social Psychology Quarterly*, 298-311.
- Henri, P. (1998). *Les méthodes en sociologie: L'observation*. Paris, La Découverte.
- Hiatt, S. R., Sine, W. D., & Tolbert, P. S. (2009). From Pabst to Pepsi: The deinstitutionalization of social practices and the creation of entrepreneurial opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 54(4), 635-667.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. In *Social Exchange* (103-118). Springer, Boston, MA.
- Human, S.-E., & Provan, K.-G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative science quarterly*, 45(2), 327-365.
- Hybels, R.-C. (1995, August). On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1995, No. 1, pp. 241-245). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Jacquelin, A. (2012). Pierre Bardelli, José Allouche (dir.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*. Lectures.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity-based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.

- Johnson, C. (2004). Introduction: Legitimacy processes in organizations. In C. Johnson (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 22:1-24. Amsterdam: Elsevier JAI.
- Johnson, C., Dowd, T.-J., & Ridgeway, C.-L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annu. Rev. Sociol.*, 32, 53-78.
- Jones, D.-A., & Rupp, D.-E. (2017). Social responsibility in and of organizations: The psychology of corporate social responsibility among organizational members. *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 3, 333-350.
- Jones, J. F. (1970). The theory of attitude formation and change and its application to social group work. *United College Journal*, 8, 21-28.
- Jürgen, H. (1978). *Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*. Paris, Payot.
- Kaplan, S.-E., Ruland, R.-G. (1991). Positive Theory, Rationality and Accounting Regulation, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.2, n°4, 361-374.
- Kaufmann, V. (2002). *Re-thinking mobility*. Burlington. Ashgate.
- Kaufmann, V. (2007). La motilité : une notion clé pour revisiter l'urbain ?. *Enjeux de la sociologie urbaine*, 171-188.
- Kelman H.-C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*. 25, 57-78.
- Klade, M., Mert, W., Seebacher, U., & Schultz, I. (2013). Sustainable behaviour at work and in private life: the contribution of enterprises. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 7(4), 321-332.
- Klarsfeld A. et Delpuech C. (2008). La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle, *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, 53-64.
- Laifi, A. (2012). De la légitimité d'un business model innovant. Cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris. *Revue française de gestion*, (4), 75-89.
- Lamb, R. D. (2014). *Rethinking legitimacy and illegitimacy. A New Approach to Assessing Support and Opposition across Disciplines (A Report of the CSIS Program on Crisis, Conflict, and Cooperation)*. Lanham, MD: CSIS and Rowman & Littlefield.
- Lamin, A., & Zaheer, S. (2012). Wall Street vs. Main Street: Firm strategies for defending legitimacy and their impact on different stakeholders. *Organization Science*, 23(1), 47-66.
- Langley, A. (2007). Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), 271-282.

- Laroche, H. (1996). Note critique : Karl, E. Weick, Sense making in organizations. *Sociologie du travail*, 38(2), 225-232.
- Laufer, J. (2014). *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*. Paris : La Découverte.
- Laufer, J., & Silvera, R. (2004). L'égalité professionnelle, vingt ans après. *Travail, genre et sociétés*, (2), 171-172.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1997). Légitimité. *Encyclopédie de gestion*, 2, 1754-1772.
- Laufer, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc., 12-37.
- Lee, H., Park, J., & Lee, J. (2013). Role of leadership competencies and team social capital in IT services. *Journal of Computer Information Systems*, 53(4), 1-11.
- Leimdorfer, F., Tessonneau A.-L. (1986). Légitimité sociologique et analyse de discours : Le parcours de la légitimité dans les textes de l'Unesco sur l'éducation de base. In: *Langage et société*, n°37, *Sociologie et discours*, 61-111.
- Leurent, F. (2012). Les modèles d'usage du sol et transport. Où la géographie et l'économie se rejoignent. *Modélisation urbaine : de la représentation au projet*. Commissariat Général au Développement Durable-Direction de la recherche et de l'innovation, 156.
- Levi, M., Sacks, A., & Tyler, T. (2009). Conceptualizing legitimacy, measuring legitimating beliefs. *American behavioral scientist*, 53(3), 354-375.
- Levillain, K., Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2012). L'impensé de la RSE. *Revue française de gestion*, (9), 185-200.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Groupe ESSEC.
- Maggi-Germain, N., & Blatge, M. (2010). Construire l'insertion des travailleurs handicapés: le rôle de la négociation collective. *La Revue de l'IRES*, (4), 95-97.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of management journal*, 52(1), 148-178.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 180(11), 199.

- Martinet, A. C., & Payaud, M. A. (2013). RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux. Alshs-00806999.
- Marzloff, B. (2013). Sans bureau fixe : transitions du travail, transitions des mobilités (Vol. 5). FYP editions.
- Maurand-Valet, A. (2011). Choix méthodologiques en Sciences de Gestion: pourquoi tant de chiffres?. *Management Avenir*, (3), 289-302.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 199-215. Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 41-62.
- Michel, S. (2015). Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité. Le cas d'un grossiste en fruits et légumes. *Revue française de gestion*, 41(248), 171-185.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.
- Moisdon, J. C. (2005). 12. Comment apprend-on par les outils de gestion ?. In *Entre connaissance et organisation: l'activité collective* (pp.239-250). La Découverte.
- Morency, C. (2013). Mobilité durable : définitions, concepts et indicateurs, *Forum Vies Mobiles*.
- Murtagh, N., Roberts, A., & Hind, R. (2016). The relationship between motivations of architectural designers and environmentally sustainable construction design. *Construction Management and Economics*, 34(1), 61-75.
- Neilsen, E. H., & Rao, M. V. H. 1987. The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12: 523-533.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.

- Notais, A., & Perret, V. (2012). La mobilité interne ou la conquête de l'espace professionnel. *Revue française de gestion*, (7), 121-136.
- Offner, J. M. (2018). La smart city pour voir et concevoir autrement la ville contemporaine. *Quaderni*, (2), 17-27.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p.145-179.
- Orlikowski, W. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3(3), 398–427.
- Ortar, N., & Lejoux, P. (2017). Mobilités en changement, changements par les mobilités. *EspacesTemps.net, Works*, 5, 2017.
- Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of business ethics*, 66(1), 71-88.
- Paquiot-Papet, J. (2015). La motivation aux études et les dispositifs de formation: une comparaison dispositif alternance et dispositif classique. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (44/1).
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1: 63-85.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Payet, J. P., & Laforgue, D. (2008). Qu'est-ce qu'un acteur faible ? Contributions à une sociologie morale et pragmatique de la reconnaissance. De l'indignité à la reconnaissance. *Enquête sur la voix des acteurs faibles*, 9-25.
- Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: the social epistemology of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1-21.
- Peretz, H., & Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Paris: La découverte.
- Petit, V. C. (2013). *Leadership : l'art et la science de la direction d'entreprise*. Pearson Education France.
- Pfeffer, J., Salancik, G.-R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- Pichault, F., et Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*. Editions du Seuil, 333 p.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276, 298.

- Project Muse, & Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2e édition. Presses de l'Université du Québec.
- Pupion, P.-C. (2013). Développement durable-RSE : une quête de légitimité des banques européennes. *Gestion 2000*, 30(6), 39-59.
- Quairel-Lanoizelée, F., & Capron, M. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise. La découverte*.
- Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective* (pp. 251-265). La Découverte.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.
- Raoul, J. (2018). Pour une nouvelle approche de la mobilité. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, mai 2018(2), 6-11.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, 43(3), 476-489.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard university press.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007). Rencontres avec Ann Langley, Damon Golsorkhi et Valérie Chanal. *Revue française de gestion*, (5), 191-204.
- Roy-Baillargeon, O., & Gauthier, M. (2013). La mobilité durable : une analyse des entraves à sa mise en œuvre dans la région de la capitale nationale du Canada. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 4(3).
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43: 877-904.
- Ruiller, C., Dumas, M. & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27(3), 3-28.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.
- Rupp, D. E., (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sainsaulieu, R. (1992). *Entreprise, terre de changements. L'Entreprise, une affaire de société*, Paris: Presses de Sciences Po, 148-174.
- Schmidt, C., & Robert-Demontrond, P. (2012). Territoire et mobilité géographique infranationale. *Revue française de gestion*, (7), 107-120.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of qualitative research*, 1, 118-137.
- Scott, W.-R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.
- Sergot, B., Chabault, D. & Loubaresse, E. (2012). Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles. *Revue française de gestion*, 226(7), 77-90.
- Sergot, B., Loubaresse, E., & Chabault, D. (2015). Mobilités spatiales et organisation : les influences mutuelles des politiques mobilitaires des entreprises et des pratiques individuelles de leurs salariés. Rapport de recherche. Forum Vies Mobiles.
- Sergot, B., Loubaresse, E., & Chabault, D. (2018). Mobilités spatiales et organisation : proposition d'un agenda de recherche. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(4), 53-59.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: a conceptual and empirical review. *European review of social psychology*, 12(1), 1-36.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 546-557.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology*, 76(3), 482.
- Sheller, M., & Urry, J. (2006). The new mobilities paradigm. *Environment and planning A*, 38(2), 207-226.
- Sheller, M., (2014). The new mobilities paradigm for a live sociology. *Current Sociology*, 62: 6, 789-811.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.

- Sigaud, T. (2014). Mobilités résidentielles et professionnelles des salariés en France : entreprises, marchés et territoires, une articulation en tension. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (16).
- Silverman, D. (2006). Credible qualitative research. *Interpreting qualitative data*, 271-314.
- Sine, W. D., David, R. J., & Mitsuhashi, H. (2007). From plan to plant: Effects of certification on operational start-up in the emergent independent power sector. *Academy of Management Journal*, 49: 121–132.
- Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative science quarterly*, 171-193.
- 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.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stitka, L. J., Bauman, C. W. et Lytle, B. L. (2012). Limits on legitimacy: Moral and religious convictions as constraints on deference to authority, *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(4), pp. 567–578.
- Suchman, M.-C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, 571-610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, 50(1), 35-67.
- Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals*, 11(1), 451-478.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43-64.
- Talbot, D. (2009, June). L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions. In XVIIIème conférence de l'AIMS.
- Teglborg, A. C., Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2015). The management device in the blind spot to resistance to change. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 18-29.
- Thomas, G. M., Walker, H. A., & Zelditch Jr, M. (1986). Legitimacy and collective action. *Social Forces*, 65(2), 378-404.
- Thomason, S. (2004). Legitimacy and social capital. In *Academy of Management Annual Conference*.

- Tissot, C. (2011). Plans de déplacements entreprise et inter-entreprises, des dispositifs efficaces pour faire changer les comportements de mobilité? Freins et facteurs de succès. Évaluation des démarches entreprises au sein de l'agglomération lyonnaise. Doctoral dissertation, SYTRAL (Lyon, France), GRAND LYON (Lyon, France).
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311-335.
- Tost, L. P. (2010). *The psychology of legitimacy: Implications for organizational leadership and change*. Durham: Duke University.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of management review*, 36(4), 686-710.
- Treviño, L.-K., Den Nieuwenboer, N.-A., & Kish-Gephart, J.-J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65, 635-660.
- Treviño, L.-K., den Nieuwenboer, N.-A., Kreiner, G.-E., & Bishop, D.-G. (2014). Legitimizing the legitimate: A grounded theory study of legitimacy work among Ethics and Compliance Officers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123(2), 186-205.
- Tsoni, C. (2012). Proposition d'une échelle de mesure psychométrique de l'appropriation individuelle d'un outil informatique. *Systemes d'information management*, 17(4), 39-68.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189.
- Tyler, T.-R. (1997). The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities. *Personality and social psychology review*, 1(4), 323-345.
- Tyler, T.-R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annu. Rev. Psychol.*, 57, 375-400.
- Valiorgue, B. (2018). Bommier S., Renouard C. (2018). L'entreprise comme commun. Au-delà de la RSE, Paris, Charles Léopold Mayer, Coll. Essai. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise, (2), 94-100.
- Vallerand, R.-J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville, Québec: G. Morin.
- Vallerand, R.-J., & Grouzet, F.-E. (2001). Pour un modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque dans les pratiques sportives et l'activité physique. *Théories de la motivation et pratiques sportives: état des recherches*. Pratiques corporelles, Paris, PUF, 57-95.

- Vásquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 69-89.
- Vidaillet, B., Laroche, H., Allard-Poesi, F., Roux-Dufort, C., & Koenig, G. (2003). Le sens de l'action. Karl E. Weick : socio-psychologie de l'organisation. Vuibert.
- Von Glasersfeld, E. (1994). Pourquoi le constructivisme doit-il être radical ? *Revue des sciences de l'éducation*, 20 (1), 21–27.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Edition Economica.
- Walker, H. A. (2004). Beyond power and domination: Legitimacy and formal organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 22, 239-271.
- Watzlawick, P. (1990). *L'invention de la réalité contribution au constructivisme*. Seuil.
- Weber M. 1978 (1924). *Economy and Society*, Vols. I and II, ed. G Roth, C Wittich. Berkeley: Univ. Calif. Press.
- Weber, M. (1971). *Economie et société*, tr. de l'allemand par J. Freund, P. Kamnitzer, P. Bertrand, E. de Dampierre, J. Mailard et J. Chavy, T.I, Paris, Plon.
- Weber, M. (2014). Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d'Elisabeth Kauffmann). *Sociologie*, vol. 5(3), 291-302.
- Weick, K. E. (1995). *Sense making in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–34.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: For a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 119–27.
- Xhaufclair, V., & Pichault, F. (2009). La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? Actes du XXème congrès de l'AGRH, Toulouse, 28 p.
- Yates, S., & Arbour, M. (2016). Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructure: tension entre arbitrage et promotion. *Politique et Sociétés*, 35(1), 73-101.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Sage, Thousand Oaks.
- Yuan, W., Bao, Y., & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business : An organizing framework. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 75-92.
- Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation: Recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, 64(1), 4-17.

Zelditch, M., & Walker, H.-A. (2003). The legitimacy of regimes. *Advances in group processes*, 20, 217-249.

Zoubir, A. (2013). *Management de la Mobilité et pistes pour la pérennisation de la mobilité durable. Quelles voies possibles de régulation ?*. (Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2).

2. Rapports et études

ADEME (2016). *Changer les comportements, faire évoluer les pratiques sociales vers plus de durabilité. L'apport des sciences humaines et sociales pour comprendre et agir. Expertises.*

ADEME (2017). *Développement du covoiturage régulier de courte et moyenne distance. Synthèse.*

ADEME (2018). *Etats des lieux des plans de mobilité. Infographie.*

ANACT (2015). *Guide méthodologique sur le télétravail. Premiers repères.*

Centre d'analyse stratégique (2010). *Les nouvelles mobilités. Adapter l'automobile aux modes de vie de demain. Rapports & Documents. Mission pour le Premier Ministre de la République Française.*

L'Observatoire des Mobilités Emergentes (2017). *Partages, multimodalité, report modal, connexion généralisée. Comment les Français réinventent-ils leurs pratiques de mobilité? Deuxième édition. Synthèse publique.*

Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer, en charge des relations internationales sur le climat (2017). *Chiffres clés du transport. Edition 2017. Service de l'observation et des statistiques.*

Ministère du Travail (2018). *La négociation collective d'entreprise en 2016. Stabilité des thèmes de négociation. DARES.*

Mission Société Numérique (2017). *Télétravail : où en sommes nous ? Dossiers, pratiques, Territoires.*

Liste des sigles et des abréviations

| | |
|-----------------|--|
| B2B : | Business to Business |
| CODIR : | Comité de Direction |
| COMEX : | Comité exécutif |
| COFIL : | Comité de pilotage |
| GT : | Groupe de Travail |
| IKV : | Indemnité Kilométrique Vélo |
| IRP : | Instances Représentatives du Personnel |
| KPI : | Key Performance Indicators |
| LCOE : | Levelized Cost of Energy |
| LOA : | Location avec option d'achat |
| OBSOCO : | Observatoire Société et Consommation |
| PDE : | Plan de déplacements d'entreprise |
| PDM : | Plan de mobilité |
| QSE : | Qualité Sécurité Environnement |
| SME : | Système de Management Environnemental |

Table des figures

| | |
|--|------------|
| <i>Figure 1 : Le courant en micro-RSE</i> | <i>42</i> |
| <i>Figure 2 : Phases du processus de légitimation d'un nouvel objet social (d'après Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006).....</i> | <i>71</i> |
| <i>Figure 3 : The Legitimacy Judgment Cycle (Tost, 2011)</i> | <i>72</i> |
| <i>Figure 4 : les 4 + 2 composantes organisationnelles de la formation de la légitimité.....</i> | <i>75</i> |
| <i>Figure 5 : les 3 composantes individuelles de la formation de la légitimité.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Figure 6 : Première proposition d'un cadre intégrateur du concept de légitimité.....</i> | <i>76</i> |
| <i>Figure 7 : Modèle d'influence collaborative de Leavitt & Bahrami (1988)</i> | <i>87</i> |
| <i>Figure 8 : Niveaux et composantes constitutifs de la formation de la légitimité</i> | <i>94</i> |
| <i>Figure 9 : Processus itératif d'analyse de nos données</i> | <i>115</i> |
| <i>Figure 10 : Démarche processuelle de déploiement du PDE chez Crédit.....</i> | <i>134</i> |
| <i>Figure 11 : Evaluation individuelle du PDE par les collaborateurs de Crédit</i> | <i>139</i> |
| <i>Figure 12 : Perceptions des collaborateurs de Crédit sur l'importance du PDE</i> | <i>143</i> |
| <i>Figure 13 : Synthèse des relations entre les principaux acteurs RH & RSE</i> | <i>159</i> |
| <i>Figure 14 : Evaluation individuelle du dispositif d'écomobilité par les collaborateurs de Green Energy.....</i> | <i>187</i> |
| <i>Figure 15 : Synthèse des dates importantes Green Energy sous forme de frises.....</i> | <i>192</i> |
| <i>Figure 16 : Types de légitimités du PDE chez Crédit</i> | <i>228</i> |
| <i>Figure 17 : Types de légitimités du dispositif d'écomobilité chez Green Energy.....</i> | <i>231</i> |
| <i>Figure 18 : Niveaux et composantes de la formation de la légitimité.....</i> | <i>235</i> |
| <i>Figure 19 : Tensions identifiées entre les attitudes et les comportements individuels.....</i> | <i>237</i> |
| <i>Figure 20 : Pressions négatives exercées sur la formation de la légitimité.....</i> | <i>240</i> |
| <i>Figure 21 : Démarche de légitimation d'un dispositif de RSE.....</i> | <i>261</i> |

Liste des tableaux

| | |
|--|------------|
| <i>Tableau 1 : Le « New Mobilities Paradigm » d'après Urry, Sheller (2006)</i> | <i>25</i> |
| <i>Tableau 2 : Méthodologie de l'étude exploratoire en 4 phases distinctes</i> | <i>28</i> |
| <i>Tableau 3: Thèmes du guide d'entretien</i> | <i>104</i> |
| <i>Tableau 4 : Caractéristiques des personnes interrogées chez Crédit.....</i> | <i>106</i> |
| <i>Tableau 5 : Caractéristiques des personnes interrogées chez Green Energy.....</i> | <i>108</i> |
| <i>Tableau 6 : Données primaires mobilisées par terrain observé</i> | <i>109</i> |
| <i>Tableau 7 : Données secondaires analysées</i> | <i>109</i> |
| <i>Tableau 8 : Caractéristiques générales des deux cas d'entreprises retenus</i> | <i>112</i> |
| <i>Tableau 9 : Première catégorisation thématique pour codage du matériau terrain (avec NVIVO 12).....</i> | <i>116</i> |
| <i>Tableau 10 : Caractérisation de la culture d'entreprise chez Crédit</i> | <i>127</i> |
| <i>Tableau 11 : Caractérisation de la RSE chez Crédit</i> | <i>131</i> |
| <i>Tableau 12 : Evaluation du PDE par les membres de la Direction Générale Crédit.....</i> | <i>141</i> |
| <i>Tableau 13 : Typologie RH chez Green Energy.....</i> | <i>166</i> |
| <i>Tableau 14 : Résistances individuelles à l'utilisation des outils de mobilité durable</i> | <i>214</i> |
| <i>Tableau 15 : Types de légitimité accordés au dispositif dans les deux entreprises</i> | <i>232</i> |

Annexes

Annexe 1 : LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

Annexe 2 : Résultats synthétiques de l'étude exploratoire

Annexe 3 : Liste des entretiens et anonymisation dans les deux entreprises

Annexe 4 : Compte rendu de la journée d'observation n°1 – Crédit

Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif

Annexe 6 : Photos aménagement parking & garage vélos – Crédit

Annexe 7 : Verbatim confidentiels du Responsable RSE de Crédit

Annexe 1 : LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte

Article 51

ELI: https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2015/8/17/DEVX1413992L/jo/article_51

Alias: https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2015/8/17/2015-992/jo/article_51

I.- La sous-section 1 de la section 1 du chapitre IV du titre Ier du livre II de la première partie du code des transports est complétée par un article L. 1214-8-2 ainsi rédigé :

« Art. L. 1214-8-2.-I.-Le plan de mobilité prévu au 9° de l'article L. 1214-2 vise à optimiser et à augmenter l'efficacité des déplacements liés à l'activité de l'entreprise, en particulier ceux de son personnel, dans une perspective de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et de réduction de la congestion des infrastructures et des moyens de transports.

« Le plan de mobilité évalue l'offre de transport existante et projetée, analyse les déplacements entre le domicile et le travail et les déplacements professionnels, comprend un programme d'actions adapté à la situation de l'établissement, un plan de financement et un calendrier de réalisation des actions, et précise les modalités de son suivi et de ses mises à jour.

« Le programme d'actions peut notamment comporter des mesures relatives à la promotion des moyens et usages de transports alternatifs à la voiture individuelle, à l'utilisation des transports en commun, au covoiturage et à l'autopartage, à la marche et à l'usage du vélo, à l'organisation du travail, au télétravail et à la flexibilité des horaires, à la logistique et aux livraisons de marchandises.

« Le plan de mobilité est transmis à l'autorité organisatrice de la mobilité territorialement compétente ou à l'autorité territorialement compétente pour élaborer le plan de mobilité rurale.

« II.- Dans le périmètre d'un plan de déplacements urbains, toute entreprise regroupant au moins cent travailleurs sur un même site élabore un plan de mobilité pour améliorer la mobilité de son personnel et encourager l'utilisation des transports en commun et le recours au covoiturage. L'entreprise qui ne respecte pas cette obligation ne peut bénéficier du soutien technique et financier de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

« III.- Les entreprises situées sur un même site peuvent établir un plan de mobilité interentreprises, qui vise les mêmes objectifs que le plan de mobilité défini au I et est soumis à la même obligation de transmission à l'autorité organisatrice de la mobilité territorialement compétente ou à l'autorité territorialement compétente pour élaborer le plan de mobilité rurale. »

II.- Le II de l'article L. 1214-8-2 du code des transports, dans sa rédaction résultant du présent article, s'applique à compter du 1er janvier 2018.

Annexe 2 : Résultats synthétiques de l'étude exploratoire

| PHASES | ENSEIGNEMENTS MAJEURS |
|---|--|
| <p>1 & 2 : Entretiens exploratoires et questionnaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La « mobilité » en RH est plurielle (hybridation), voire globale (imbrication des notions de mobilité, connectivité, employabilité) • Les outils actuels de gestion de la mobilité spatiale demeurent encore « classiques » (essentiellement sous formes d'aides financières ou de mise à disposition de véhicules d'entreprise) versus des discours davantage porteurs d'innovation • Mise à l'écart de l'environnement social et familial : il existe peu d'outils pour rester en lien avec sa famille ou pour aider le salarié à gérer l'impact des déplacements sur sa vie personnelle • Le déploiement du télétravail est inégal d'une entreprise à l'autre : entre la peur de « casser le collectif de travail » et une matérialité qui place cet outil au cœur de la mobilité • La place du numérique : entre mystification de la potentialité de la technologie et réalité des outils déployés en entreprise • Une mobilisation du top management est nécessaire sur les sujets de mobilité (un responsable RSE ou Mobilité ne suffirait pas à faire évoluer les pratiques) |
| <p>3 : Entretiens semi-directifs</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Des politiques de mobilité qui semblent provenir du haut de la hiérarchie • Des raisons contingentes de déploiement, qui ne font pas toujours nécessité, et qui dépendent fortement des conditions auxquelles est confrontée l'entreprise ; • Pas de réelle demande émanant des salariés (hors télétravail) ; • Une rationalité non clairement établie : en faveur de l'environnement, la qualité de vie au travail, l'optimisation des déplacements... • Une articulation avec les questions générationnelles, numériques ou encore avec la notion d'entreprise libérée. • Une tension à noter : dans les discours une vision informelle de la mobilité vs des outils de gestion formalisés. |

| | |
|-------------------------------|--|
| | |
| <p>4 : Focus group</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sur l'aspect outils et technologie : il s'agit de simplifier et regrouper les outils déjà existants (vs le déploiement de nouveaux outils), et les rendre plus souples pour faciliter leur adoption</i> • <i>Concernant le télétravail : de nombreux freins liés à la réglementation sont soulevés et les pratiques d'entreprise restent relativement informelles.</i> • <i>Vers le développement du concept « d'entreprise libérée » ? Les résultats de cette phase font état d'un paradoxe patent : le développement d'outils de contrôle versus la confiance prônée. L'application de ce concept nécessiterait des transformations profondes de pratiques de management.</i> • <i>Perception d'inaction des pouvoirs publics : des pouvoirs publics inopérants : un constat partagé</i> • <i>Une difficulté de coordination entre les acteurs : pouvoirs publics et entreprises et entreprises entre elles.</i> • <i>La question du territoire et la mobilité : les critères prioritaires d'installation d'une entreprise sont le prix du foncier et la surface disponible.</i> |

Annexe 3 : Liste des entretiens et anonymisation dans les deux entreprises

| Fonctions Green Energy | Code |
|---|-------------|
| DG France | DGF |
| Responsable Communication et RSE | RCOM_RSE |
| Responsable Ressources Humaines | RRH |
| Chargée Ressources Humaines | CRH |
| Responsable Santé, Sécurité, Qualité et Environnement | GE_1 |
| Ingénieur territorial | GE_2 |
| Ingénieur Bureau d'études | GE_3 |
| Directeur des affaires publiques | GE_4 |
| Responsable projet offshore | GE_5 |
| Responsable Juridique | - |
| Ingénieur technique | GE_6 |
| Chef de projets solaires | GE_7 |
| Expert Modélisation et Mesures | GE_8 |

| Fonctions Crédit | Code |
|---|-------------|
| Directeur Général | DG |
| Directeur Général Délégué | DGD |
| DRH | DRH |
| Responsable RSE | RRSE |
| Facilitatrice RH | FRH |
| Animateur-Formateur | CR_1 |
| Directeur de l'organisation et de la maîtrise d'ouvrage | DIR_1 |
| Directeur Région | DIR_2 |
| Organisatrice Chef de Projets | CR_2 |
| Conseillère Clientèle | CR_3 |
| Directeur Région | DIR_3 |
| Superviseur | CR_4 |
| Commercial Gestionnaire international | CR_5 |
| Chef de Projet Organisation / Intérim RSE | CR_6 |
| Administrateur Business Intelligence | CR_7 |
| Responsable Back Office Agence | CR_8 |
| Responsable Communication interne et corporate | CR_9 |
| Responsable national des back offices | CR_10 |

| | |
|--|-------|
| Responsable des achats et services généraux | CR_11 |
| Graphiste | CR_12 |
| Directeur des systèmes d'information | DIR_4 |
| Contrôleur interne | CR_13 |
| Responsable Projets Comptables | CR_14 |
| Juriste | CR_15 |
| Superviseur commercial | CR_16 |
| Responsable Contrôle interne et réclamations | CR_17 |
| Commercial Relation Client | CR_18 |
| Assistante contrôleur interne | CR_19 |

Annexe 4 : Compte rendu de la journée d'observation n°1 – Crédit

Compte Rendu

Journée d'observation non participante (J1)

Entreprise : CREDIT

Région : Hauts de France

Mercredi 20 septembre 2017

Planning de la journée :

Accueil à 10h30 par le Responsable RSE & innovation participative (en charge des projets Mobilités : PDE & télétravail), mon principal contact.

Rencontre avec l'équipe (2 personnes) de Wayzup, application de covoiturage, pour le lancement officielle de l'application chez Crédit le jour même (opération promotionnelle entre 12h et 14h, cf. flyer).

Puis, tour avec le Responsable RSE :

- du parking (places normales, places dédiées covoiturage, places dédiées véhicules électriques),
- des garages vélos fermés,
- des installations vélos&voitures électriques d'entreprise.

Rencontre avec le nettoyeur de voitures pour les covoitureurs de l'entreprise.

De 11h30 à 12h : conversation autour du PDE de l'entreprise au bureau du responsable RSE au 2^{ème} étage de l'entreprise, en open-space ouvert donnant sur le couloir (face à la chargée du droit social). Pour information, tous les autres bureaux sont en open space fermés. Format de la conversation : questions-réponses sans structure particulière. 1^{ère} tentative du responsable RSE de me faire rencontrer le DG au 8^{ème} étage.

12h-14h : lancement promotionnel de Waze-up, installation d'un stand improvisé par la petite équipe de 2 personnes au RDC de l'entreprise, au niveau des portiques d'entrée du

parking (cf. photo). Nous sommes restés sur le stand avec le responsable RSE une heure (je n'intervenais pas, j'étais en retrait). Nous avons déjeuné d'un sandwich sur place.

13h-14h : café + retour au bureau du responsable RSE pour reprendre une conversation autour de leur PDE et du télétravail (format : questions-réponses sans structure particulière). 2^{ème} tentative de me faire rencontrer le DG au 8^{ème} étage.

14h : j'ai finalement rencontré le DG au bureau du responsable RSE, au 2^{ème} étage (alors qu'il passait ? Savait-il que j'étais là ? ...). Brève conversation sur les mobilités et la voiture électrique.

14h-16h : COTEC3 (comité technique n°3) sur le télétravail

- 14h-14h30 : réunion en petit comité avec 2 personnes de la société Greenworking (société d'accompagnement au télétravail missionnée par Crédit) pour balayer les points des COTEC et COPIL précédents
- 14h30-16h : COTEC piloté par le responsable RSE en présence des responsables réseaux, informatique, DRH et le Directeur Général Délégué, Greenworking.

16h-16h30 : wrap-up organisationnel de la journée + planification de mes prochaines visites avec LP à son bureau (en open space, nous sommes fréquemment interrompus par des gens qui passent, disent bonjour, piochent dans le panier à gâteaux juste devant et prennent des fruits dans la corbeille).

16h30 : départ.

Compte rendu des notes écrites prises lors des points conversationnels avec le responsable RSE tout au long de la journée du 20 septembre 2017, que ce soit lors de la déambulation sur le parking que lors de conversations à son bureau.

Parcours du responsable RSE

Il est chez Crédit depuis 2005. D'abord comme Responsable Communication Interne, puis comme Responsable Communication Interne + RSE pendant 2 ans, et maintenant en tant que Responsable RSE et Innovation Participative. Il s'occupe du thème de la mobilité et du

télétravail mais regrette de ne pas s'être vu confié le projet sur l'université collaborative (comment mettre en place des méthodes de travail plus collaboratives dans l'entreprise ?).

Parking, flotte d'entreprise, covoiturage

Le parking comporte 350 places dont 30 places de covoiturage. Le parking fonctionne ainsi : les premiers arrivés sont les premiers servis, il n'y a plus de places réservées (*Même pas pour la direction ? A vérifier ?*). Les places de covoiturage sont réservées aux covoitureurs et aux personnes dont l'état de santé le nécessite (personnes atteintes de cancers, femmes enceintes, etc.). L'infirmière de l'établissement le détermine.

Il y a 5 voitures électriques (3 véhicules individuels et 2 véhicules de flotte d'entreprise). L'entreprise met à disposition 30 vélos électriques : 10 sont en libre-service total et 20 sont en location longue durée pour 6 mois (rotation). Avant le PDE, une petite flotte de VE existait déjà, le PDE a renforcé le dispositif.

L. est une sorte également de « flic de parking » car il mène régulièrement des opérations « sabots » pour sanctionner des salariés qui se garent mal ou sur une place dédiée au covoiturage. Pour retirer son sabot, le salarié doit passer à la RH qui peut ainsi contrôler le comportement du salarié en la matière. Au bout de 2 sabots, le salarié reçoit un avertissement : un salarié a ainsi été mis en cause l'année dernière. Crédit a mené une cinquantaine d'opérations « sabots » l'année dernière.

Sur le parking ont été installées 3 ruches qui ont produit cette année 40kg de miel.

60 à 70 salariés de l'entreprise (*chiffre exact ?*) composent des « équipages » de covoiturage.

RSE, PDE, télétravail

Historiquement, chez Crédit, la RSE a été lancée en 2010 par le DRH de l'époque pour être certifié norme ISO 26000, chose faite en 2011. Ce DRH avait lié la RSE à l'innovation. Le responsable RSE dépend hiérarchiquement du DRH, même s'il a été transitoirement rattaché à la Direction Générale pendant quelques mois.

Concernant le PDE, comme pour le sujet du télétravail (qui n'est pas inclus dans le PDE, mais qui est un projet qui s'inscrit dans sa continuité), le responsable RSE a choisi de se

faire accompagner par des prestataires externes : Izyride pour le PDE (coût 16 000 €) et Greenworking pour le télétravail (coût 25 000 €). La méthode plébiscitée :

- Se faire accompagner pour bénéficier d'une expertise ;
- Capitaliser sur les retours d'expérience d'autres entreprises ;

Un autre aspect de leur méthode est de monter des ateliers où l'on balaye les freins et l'on discute des solutions.

Aujourd'hui a lieu le 3^{ème} COTEC sur le télétravail (comité technique), il y a également 3 COPIL de prévu (comité de pilotage).

Lors des COPIL télétravail, sont présents : Le responsable RSE, le DRH, le Directeur Général Délégué, le Directeur Sécurité Système d'information, le Responsable informatique, 3 salariés qui ont participé aux ateliers précédemment (1 com interne, 1 manager, et 1 responsable user expérience à l'informatique) + Greenworking (prestataire).

Au COTEC télétravail, sont présents : Le responsable RSE, le DRH, le Directeur Général Délégué, le Directeur Sécurité Système d'information, le Responsable informatique, les 2 personnes de Greenworking.

Le projet télétravail est calqué sur celui de la maison mère : même méthodologie, et Crédit peut bénéficier du retour d'expérience de la maison mère.

IRP – CE – CHSCT

Contrairement au COPIL pour le PDE où les IRP étaient présents, il n'y a pas d'IRP au COPIL ou COTEC télétravail. C'est une volonté du responsable RSE car ils ont été « pénibles » pour le PDE. Pour les COPIL et COTEC télétravail, ils ont râlé de ne pas être présents au début mais comme LP les informe régulièrement, la grogne s'est calmée. *Valider ce point avec eux lors des entretiens.*

Chez Crédit, très peu de personnes sont syndiquées. La raison avancée par le Responsable RSE : Crédit est une entreprise « où il fait bon vivre », avec un salaire médian autour de 3000 euros et beaucoup d'autonomie laissée au salarié. L'entreprise a une culture du dialogue (mais pas forcément une culture de la négociation selon le responsable RSE. *Valider*

ce point avec les IRP lors des entretiens. Le turnover est très faible, ce qui peut d'ailleurs poser problème selon LP.

Le Comité d'Entreprise (CE) et la CGT ont beaucoup râlé sur le déploiement du PDE jusqu'au moment (selon le responsable RSE) où ils ont eux-mêmes bénéficié des avantages d'une place de parking en faisant du covoiturage ! Toujours selon lui, ils ne le font pas pour l'environnement ni pour l'économie de budget, mais pour avoir une place !

Pour information, le Responsable RSE est secrétaire adjoint du CHSCT depuis 2 ans, essentiellement selon ses dires pour faire passer ses sujets RSE.

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise de 1951 à 2015 était de ne pas communiquer à l'extérieur. En 2015, changement de cap avec le lancement du nouveau projet d'entreprise « Créons 2020, les financeurs créatifs » (lancé par le DG arrivé deux ans auparavant). L'entreprise qui faisait du B2B s'adresse maintenant commercialement au client final (B2C) et se doit donc de communiquer. Le responsable RSE peut donc faire de la communication du PDE également en externe. Chez Crédit, il n'y a pas d'organigramme métiers car, selon le responsable RSE, le DG n'en veut pas. Toujours selon lui, l'organisation change tout le temps. Par exemple, il n'y a plus de Direction Commerciale, Crédit veut être organisée selon le principe de BU.

COTEC télétravail

Lors des COTEC 1&2, ont été précisées les modalités pratiques d'application du télétravail (*demander le CR*). Aujourd'hui, il s'agit de rendre compte des modalités techniques d'application et de balayer les freins au déploiement du télétravail.

En septembre/octobre (25/09 et 20/10) auront lieu les ateliers de « télétravaillabilité » afin d'établir le périmètre d'éligibilité du télétravail (métiers où il est possible de télétravailler).

Au COTEC 3 télétravail, sont présents : Le responsable RSE, le DRH, le Directeur Général Délégué, le Directeur Sécurité Système d'information, le Responsable informatique, les 2 personnes de Greenworking.

Modalités techniques (les problèmes techniques semblent primordiaux dans ce genre de déploiement et sont longuement discutés) :

- Achat de 10 PC test (à 900€) + casques (50€) + licence (125€), soit environ 1000 euros pour 1 équipement ;
- Décision de ne pas procéder à l'achat d'écrans supplémentaires ni imprimantes (la loi ne l'impose pas et Crédit ne veut pas « s'engouffrer » là-dedans).
- Augmentation de la bande passante pour gérer les flux
- Déclaration de bande passante au domicile par le télétravaillé et vérification par Crédit (l'imprimé écran du test de bande passante peut faire office de preuve).
- Problème des applications clients accessibles à l'extérieur. Aujourd'hui, 80% des applis sont accessibles à l'extérieur, quid du reste ?
 - Faire une liste de toutes les applis lourdes et tester les parcours par un binôme composé d'1 métier et d'1 informaticien
 - 1 binôme par Direction
- Télétravail chez Crédit : maximum 2 jours par semaine.
- Greenworking précise que certains de leurs clients mettent en place du télétravail 4 jours par semaine, en centre d'appels, pour revaloriser les métiers.
- Messagerie chat + projet Skype = ce ne sont pas que des projets RSE mais qui impactent toute l'entreprise. Ce ne sera vraisemblablement pas mis en place avant le 2^{ème} semestre 2018.
- Pour le télétravailleur, ces outils sont considérés comme importants au début de la mise en place du télétravail, essentiellement pour garder le lien et/ou avoir/recevoir une réponse professionnelle rapide.
- Le problème de l'accès aux répertoires et documents partagés a été soulevé. Le problème n'est pas nouveau mais la question est de savoir si le télétravail l'amplifie ?
- Il faut pouvoir prendre la main sur le portable du télétravailleur en cas de danger : pouvoir couper le lien et ainsi protéger l'entreprise (cyber attaque ?).

Très important : le télétravail « a été vendu à la direction » comme un booster de performance et productivité individuelles (à soulever lors des entretiens). Question du DRH : alors quid des objectifs collectifs si certains salariés surperforment en travaillant au domicile ? Objectifs collectifs plus élevés en année N+1 ? Quid des salariés alors qui ne télétravaillent pas : surcharge de travail ?

Annexe 5 : guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien semi-directif Les dispositifs de mobilité durable en entreprise

Introduction

Bonjour,

Tout d'abord je tenais à vous remercier de m'accueillir aujourd'hui dans vos locaux pour cet entretien.

Je suis doctorante à l'IAE de Paris en management et je m'intéresse plus particulièrement aux dispositifs de mobilité dans les entreprises, soit toutes les mesures déployées par l'entreprise pour privilégier des pratiques de mobilité plus durables et respectueuses de l'environnement. Ces dispositifs destinés à l'ensemble des acteurs de l'entreprise (salariés, prestataires, clients) peuvent regrouper divers outils tels que les Plans de mobilité (anciennement appelés Plans de déplacements d'entreprises – PDE), le télétravail, les chartes d'entreprise, les livres blancs, etc.

L'objectif de cet entretien est de recueillir des éléments de compréhension concernant la construction et la phase de déploiement de votre dispositif de mobilité durable et son appropriation par les acteurs de l'entreprise.

Je vous demande l'autorisation d'enregistrer cette conversation pour permettre un échange libre entre nous ainsi que sa retranscription ultérieure. Nous vous garantissons le strict anonymat de vos propos si tel est votre souhait, et vous rappelle que les éléments issus de ces entretiens ne seront utilisés qu'à des fins purement de recherche académique.

Après les questions introductives, nous aborderons 4 grandes sections pendant cet entretien :

- **L'origine et l'émergence du dispositif dans l'entreprise**
- **Le mode de construction du dispositif**
- **Le déploiement du dispositif**
- **L'appropriation du dispositif en interne**

Questions introductives

Présentation de l'interviewé et introduction à la mobilité durable :

- *En quelques mots, pourriez-vous vous présenter et expliquer votre fonction dans l'entreprise ?*
- *(Pourriez-vous me décrire brièvement les activités de l'entreprise et le contexte global dans lequel évolue l'entreprise ?)*
- *Comment décririez-vous l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?*
- *Maintenant, pouvez-vous me citer 5 mots qui vous font penser à la mobilité durable ?*

Origine & émergence du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise

- *Dans votre entreprise ont été développées des solutions de mobilité durable (PDE – Voitures et vélos électriques, places de parking réservées, trottinettes, télétravail...), quel a été l'élément déclencheur de tout cela ?*

Questions de relance :

- *Quel a été le point de départ du dispositif de mobilité durable dans l'entreprise ? (Indices : pression sociétale ? La norme ISO 26 000 ? La loi de 2015 ? La culture de l'entreprise ?...)*
- *Selon vous, quels étaient les objectifs de départ du dispositif ?*
- *La loi sur la transition énergétique de 2015 a rendu obligatoire la mise en place de plans de mobilité dans l'entreprise (ex-PDE), comment percevez-vous cette obligation légale ?*
- *Quels acteurs ont été à l'origine du dispositif dans votre entreprise ? Y avez-vous été associé ?*

Mode de construction du dispositif

- *PDE, télétravail, etc. : comment les solutions finalement déployées ont-elles été retenues ?*

Question de relance :

- *quelle a été la méthode pour faire émerger les propositions et sélectionner les outils ? (Indices : Ateliers, COPIL, votes, décisions unilatérales, ... ?)*
- *Quels acteurs en particulier ont été moteurs dans le choix des solutions retenues ?*

Comment ont-ils influé sur les choix retenus ? (Acteurs clefs. Rôle des IRP spontanément cité ?)

- *Une aide extérieure a-t-elle été nécessaire (consultants) ? Si oui, si non, pourquoi ?*
- *(si ok en termes de temps : A qui ce dispositif, ces solutions de mobilité durable, s'adresse-t-il en priorité ? Pourquoi ?)*

Déploiement & formalisation du dispositif

- *Quelles actions ont soutenu le déploiement du dispositif de mobilité durable ?
Question de relance : comment le dispositif a-t-il été présenté aux salariés ?
Communication formelle / informelle de quel type*
- *Acteurs : Qui s'est occupé de déployer le dispositif dans votre entreprise ? Et aujourd'hui, qui s'occupe de son suivi ?*
- *Comment le dispositif de mobilité durable se rattache-t-il à la politique RH de l'entreprise ?
Question de relance : quels sont les liens entre le dispositif de mobilité durable et la politique RH de l'entreprise ?)*

Appropriation du dispositif en interne

- *Pour les gestionnaires / IRP*
 - *Selon vous, comment le dispositif a-t-il été accueilli en interne ?*
 - *Quels retours avez-vous du terrain ?*
 - *A votre avis, les solutions déployées ont-elles atteint les objectifs de départ ? Si oui, si non, pourquoi ?*
 - *Quelles solutions d'amélioration du dispositif souhaiteriez-vous voir apparaître ?*
 - *Sur une échelle de 1 à 5, comment jugeriez-vous l'importance de la mobilité durable dans l'agenda des thèmes de l'entreprise ? (1 peu important, 5 très important)*
 - *Aujourd'hui et dans le futur, quelles autres solutions de mobilité durable sont à l'étude ?*
- *Pour les salariés :*
 - *Que pensez-vous des nouvelles solutions de mobilité mises à votre disposition ?*
 - *Les solutions mises en place correspondent-elles à vos attentes ? Si oui, si non, pourquoi ?*
 - *Quelles solutions d'amélioration du dispositif souhaiteriez-vous voir apparaître ?*

- Sur une échelle de 1 à 5, comment jugeriez-vous l'importance de la mobilité durable dans l'agenda des thèmes de l'entreprise ? (1 peu important, 5 très important)
- Aujourd'hui et dans le futur, quelles autres solutions de mobilité durable vous seraient utiles dans votre quotidien ?

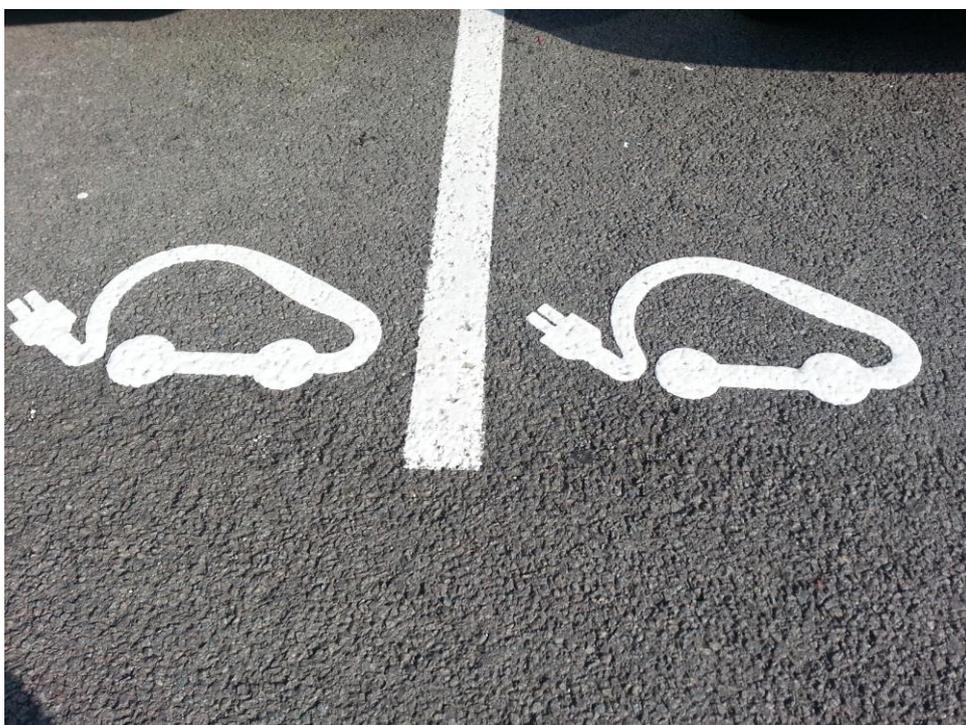
Question de clôture : notre entretien touche à sa fin, souhaiteriez-vous ajouter quelque chose ?

Je vous remercie de m'avoir accordé cet entretien et vous tiendrai au courant, si vous le souhaitez, de l'avancée de mes recherches.

Personnes à interviewer dans le cadre du protocole méthodologique de thèse.

| | CREDIT | Green Energy |
|---------------------------|--------|--------------|
| Direction | | |
| DG / PDG | | |
| DRH | | |
| RESP. RSE / MOBILITE | | |
| RESP. COMMUNICATION | | |
| DELEGUE SYNDICAL | | |
| DELEGUE SYNDICAL | | |
| DELEGUE SYNDICAL | | |
| DELEGUE DU PERSONNEL | | |
| RESP. IMMOBILIER ? | | |
| RESP. Flotte automobile ? | | |
| RESP. Frais généraux ? | | |
| Ligne managériale | | |
| MANAGER 1 | | |
| MANAGER 2 | | |
| MANAGER 3 | | |
| MANAGER 4 | | |
| Salariés | | |
| SALARIE 1 | | |
| SALARIE 2 | | |
| SALARIE 3 | | |
| SALARIE 4 | | |
| SALARIE 5 | | |
| SALARIE 6 | | |
| SALARIE 7 à 12 | | |

Annexe 6 : Photos aménagement parking & garage vélos – Crédit





Annexe 7 : verbatim confidentiels du Responsable RSE de Crédit

Sur la responsable du BeeLab :

L. : tu sais, chez nous, je trouve, au niveau du recrutement, ils sont hyper doués pour prendre les mauvaises personnes pour les bons postes (rires). Ou les bonnes personnes pour les mauvais postes, j'en sais rien mais (rires). Tu vois ce que je veux dire ? J. elle est pas du tout faite pour ça ? Elle a le profil de D. Elles viennent toutes les deux de l'organisation, c'est une gestionnaire de projets, mais dans le sens tac tac tac, ah ouais, elle va te faire de beaux timeline là, des beaux trucs comme ça. Elle va bien écrire tous ces trucs, qu'est-ce qu'on va faire dans un mois, dans deux mois, mais derrière, y'a rien. C'est du vent.

[...]

L. : Et puis même elle, elle se rend compte que là, euhh, il faut justement plus un profil comme moi. Elle si tu veux, elle a un profil, elle fait faire. Mais les gens ont pas le temps sur des sujets... Mais toi, tu as ton métier, il faut pas faire faire, il faut faire. Et ça elle sait pas faire, elle sait pas. Elle sait pas être l'élément dynamique du groupe ou quoi. Elle, elle va essayer de trouver un élément dynamique pour le groupe. Les gens ils sont épuisés dans les entreprises. Tu vois. Ils ont plus le temps, ils ont plein de trucs. Ils sont sous la masse d'informations, des trucs prioritaires...

[...]

L. : oui, avant L. L. était déjà là, mais l'ancien avait pas voulu parce que... Bein pour cette raison là. Parce que j'étais trop... voilà. Et comme lui, c'était quelqu'un de très diplomatique, très machin, il fallait froisser personne, donc il a eu un peu peur. Il a dit « on va pas donner [Le BeeLab] à L. ». donc à chaque entretien annuel, je dis « pourquoi vous m'avez pas donné le bien être au travail ? Je serai déjà là, à un autre niveau ».

Sur l'offre verte :

L. : sur la mobilité, on va continuer, bon c'est toujours la même chose. Après j'attends... Oui, il y a des projets comme euhh... en RSE, sur le PDE en lui-même, ce serait de lier ça avec le business.

[...]

L. : alors qui est nouveau chez CRÉDIT, qui est l'ancien patron F. France. Donc c'est quelqu'un qui est hyper pointu justement sur tout ce qui est digital, nouvelles technologies, etc. Et, là, justement, j'en ai reparlé pas plus tard que cette semaine avec le directeur marketing. Pourquoi ? Parce que il y a eu un article dans le Figaro, je ne sais pas si tu l'as vu, sur le fait que le gouvernement va pousser pour que les établissements financiers fassent des actions, ou des taux bonifiés, je ne sais pas, pour favoriser l'achat de véhicules propres. Tu vois. Et donc, je suis revenu, j'ai ressorti mon

mail d'il y a deux ans (rire). En disant, ça fait deux ans que je vous en parle, là ça arrive, et... Bein, je leur ai dit, on va pas refaire l'histoire, mais imaginez si on l'avait fait au moment où je l'avais dit, ça ferait un an qu'on le ferait, on serait les premiers sur le marché aujourd'hui à le faire, on pourrait faire de la com aujourd'hui partout, en disant, bein voilà, ce que dit le gouvernement, ça fait un an qu'on le fait. Et on est les seuls. Bon, c'est pas grave, on va pas refaire l'histoire, mais j'ai dit par contre maintenant, il faut commencer à y travailler. Et apparemment, lui, il travaille sur le sujet mais...

ASV : le directeur marketing ou le directeur... ?

L. : de la stratégie digitale. C'est le directeur marketing qui me l'a dit, mais il m'a dit mais oui, il y a Eric qui est en train de travailler sur le sujet. Mais de ce que j'ai compris, il veut faire un truc compliqué parce que... Tu sais en fait, ce qui se passe aujourd'hui, c'est, par rapport, c'est un véhicule propre mais donc il faut qu'il y ait moins de CO2 que l'ancien, je ne sais plus comment ils calculent pour les primes, et moi ce que je voulais faire c'est dans un premier temps faire un taux bonifié sur les véhicules électriques par exemple. Dans un premier temps. Alors je dis commençons par ça, et ça représente peut être 5% même pas de notre portefeuille aujourd'hui, de ce qu'on finance aujourd'hui. Parce que...

ASV : donc, si je reviens un peu en arrière, quand ils ont lancé En route vers 2020, tu avais proposé cette solution pour lier un peu au nouveau projet.

L. : mais ça n'a pas pris. C'est de ma faute aussi. Je n'ai pas été trop insistant sur le truc. C'est toujours pareil. D'ailleurs c'est ce que m'a dit le directeur marketing. Il m'a dit, mais pourquoi tu te mêles de ça quoi ? (rires). Mais gentiment, hein. Parce que lui il est gentil. Mais les autres ils le disent pas gentiment (rires).

[..]

L. : Mais je leur explique que la RSE c'est pas que les Ruches. Mais ils ont du mal à comprendre si tu veux.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Remerciements | 3 |
| <i>Introduction générale.....</i> | <i>9</i> |
| <i>Première partie : Champ conceptuel et problématisation</i> | <i>17</i> |
| Chapitre 1 : La mobilité durable comme dispositif de RSE : caractérisation de l'objet de recherche | 19 |
| <i>1.1. La porosité des sujets sociétaux dans les organisations.....</i> | <i>19</i> |
| 1.1.1. Des thématiques progressivement imposées aux entreprises | 19 |
| 1.1.2. Un déploiement fragile et une lente appropriation | 21 |
| 1.1.3. Un questionnement sur la légitimité des dispositifs de RSE..... | 22 |
| <i>1.2. Une gestion naissante de la mobilité des salariés</i> | <i>24</i> |
| 1.2.1. La mobilité, une notion en constante mutation | 24 |
| 1.2.2. La mobilité des salariés, une « affaire » d'entreprise : les enseignements d'une étude exploratoire | 27 |
| <i>1.3. Des dispositifs de mobilité durable aux dimensions organisationnelles et individuelles</i> | <i>31</i> |
| 1.3.1. Le management de la mobilité durable, une nouvelle problématique de RSE... | 32 |
| 1.3.2. La double dimension organisationnelle et individuelle des dispositifs de mobilité durable | 35 |
| 1.3.3. La micro-RSE, un courant qui appelle à discuter la dimension individuelle | 38 |
| Chapitre 2 : Pour un concept 'augmenté' de la légitimité et de son processus de formation..... | 45 |
| <i>2.1. Le concept de légitimité</i> | <i>46</i> |
| 2.1.1. Le concept de légitimité vu par Max Weber | 46 |
| 2.1.2. De la sociologie à la théorie organisationnelle de la légitimité..... | 50 |
| 2.1.3. Légitimité, acceptabilité, et appropriation des dispositifs de gestion..... | 57 |
| 2.1.4. La légitimité intra-organisationnelle | 60 |
| 2.1.5. Evolution du concept de légitimité et point sur la connaissance récente | 63 |
| <i>2.2. La dimension individuelle de la légitimité</i> | <i>67</i> |
| 2.2.1. Insuffisance du concept de légitimité dans son approche institutionnelle classique | 67 |
| 2.2.2. De l'approche néo-institutionnelle à l'approche socio-psychologique de la légitimité..... | 68 |
| 2.2.3. Formation des jugements individuels de légitimité..... | 71 |
| <i>2.3. Une première ébauche du processus de formation de la légitimité</i> | <i>74</i> |
| <i>2.4. Pouvoir, influence et légitimité</i> | <i>77</i> |

| | |
|--|------------|
| 2.4.1 Les relations de pouvoir interindividuelles | 78 |
| 2.4.2. L'influence de la pression sociale | 80 |
| 2.4.3. Ressorts psychologiques individuels, et relations de travail | 82 |
| 2.4.4. Les réactions des individus face aux marqueurs d'influence sociale | 89 |
| Chapitre 3 : Problématique et design de la recherche | 92 |
| 3.1. <i>Une dialectique organisation/individus pour un cadre renforcé</i> | 92 |
| 3.1.1. Niveaux et composantes constitutifs de la formation de la légitimité..... | 92 |
| 3.2. <i>Problématique et questions de recherche</i> | 96 |
| 3.3. <i>Démarche générale de la recherche et méthodologie</i> | 99 |
| 3.3.1. Une posture interprétativiste compréhensive | 99 |
| 3.3.2. Une démarche qualitative par étude de cas | 102 |
| 3.3.3. Choix des terrains d'analyse..... | 110 |
| 3.3.4 Négociations et difficultés dans l'accès aux terrains et aux données | 112 |
| 3.3.5. Analyse des données..... | 114 |
| <i>Deuxième partie : Résultats de l'analyse de deux dispositifs de mobilité durable.....</i> | <i>119</i> |
| Chapitre 1 : Analyse monographique de deux études de cas | 120 |
| 1.1. <i>Etude de cas n°1 : l'entreprise Crédit</i> | 120 |
| 1.1.1. Lorsque mutations de marché et croissance se conjuguent | 125 |
| 1.1.2. Des éléments culturels structurants | 127 |
| 1.1.3. Un management « coopératif » | 129 |
| 1.1.4. Un ancrage progressif de la RSE..... | 130 |
| 1.1.5. Eclatement des différentes perceptions du dispositif de mobilité durable | 132 |
| 1.1.6. Le télétravail, une demande des salariés | 147 |
| 1.1.7. Le travail collaboratif, un thème en concurrence | 150 |
| 1.1.8. Les logiques d'acteurs et réseaux mobilisés..... | 154 |
| 1.1.9. Paradoxe entre le déploiement du dispositif et l'activité de l'entreprise..... | 159 |
| 1.2. <i>Etude de cas n°2 : l'entreprise Green Energy</i> | 162 |
| 1.2.1. Une entreprise en forte croissance dans un marché en redéfinition | 166 |
| 1.2.2. L'essor de nouvelles méthodes de travail..... | 170 |
| 1.2.3. Une culture d'entreprise engagée et partagée..... | 171 |
| 1.2.4. Une population atypique à l'ADN de durabilité fortement présent | 174 |
| 1.2.5. Une Responsabilité sociale entre forte imprégnation individuelle et manque d'incarnation formelle | 177 |
| 1.2.6. Un dispositif d'écomobilité instable..... | 181 |
| 1.2.7. Le télétravail, un dispositif à part | 188 |

| | |
|---|------------|
| 1.2.8. L'organisation en Groupe de travail : un fonctionnement intégré mis à mal par des tensions organisationnelles et individuelles | 189 |
| 1.2.9. Une synthèse des mutations en quelques dates significatives | 192 |
| Chapitre 2 : La formation de la légitimité : analyse transversale des deux cas | 196 |
| 2.1. <i>Identification de composantes organisationnelles et individuelles de la légitimité.</i> | 196 |
| 2.1.1. Un contexte de forte croissance et de mutations organisationnelles | 196 |
| 2.1.2. Des éléments culturels structurants | 197 |
| 2.1.3. Des éléments déclencheurs du dispositif de mobilité durable distincts | 197 |
| 2.1.4. Un faible engagement de ligne hiérarchique et des IRP..... | 198 |
| 2.1.5. Des logiques de réseaux distinctes | 201 |
| 2.1.6. Des porteurs de projet isolés..... | 203 |
| 2.1.7. Philanthropie individuelle et minorités actives | 208 |
| 2.1.8. De l'attitude aux changements de comportements individuels en dehors de l'entreprise..... | 211 |
| 2.2. <i>Stratégies d'évitement et tentatives de délégitimation</i> | 213 |
| 2.2.1. Résistances individuelles aux changements de pratiques mobilitaires..... | 213 |
| 2.2.2. Tentatives de délégitimation et relégation du dispositif..... | 217 |
| 2.3. <i>Expression de légitimités plurielles du dispositif</i> | 222 |
| 2.3.1. Chez Crédit : bataille d'interprétations autour de la légitimité du dispositif ... | 222 |
| 2.3.2. Green Energy, légitimité morale et légitimité cognitive partielle | 229 |
| 2.3.3. Degré de légitimité globale du dispositif de mobilité durable | 231 |
| 2.3.4. Des légitimités plurielles du dispositif qui s'affrontent | 232 |
| 2.4. <i>La formation de la légitimité : fruit d'une dialectique</i> | 233 |
| 2.4.1. Articulation des dimensions organisationnelles et individuelles du processus de formation de la légitimité | 233 |
| 2.4.2. Interactions entre les composantes organisationnelles et individuelles | 240 |
| Chapitre 3 : Discussion et contributions | 247 |
| 3.1. <i>La légitimité en débat</i> | 247 |
| 3.1.1. Une dialectique continue entre dimensions individuelle et organisationnelle . | 247 |
| 3.1.2. Des légitimités qui se confrontent | 249 |
| 3.1.3. Légitimité et routines organisationnelles..... | 250 |
| 3.1.4. Des tensions qui éprouvent la formation de la légitimité | 252 |
| 3.1.5. Intégration de la notion de motivation..... | 253 |
| 3.1.6. Appropriation, usages et changements de pratiques..... | 255 |
| 3.2. <i>Contributions théoriques et managériales</i> | 256 |
| 3.2.1 Contributions théoriques : la thèse défendue..... | 256 |
| 3.2.2. Contribution managériales..... | 260 |

| | |
|---|-----|
| <i>Conclusion générale</i> | 263 |
| Bibliographie | 271 |
| Liste des sigles et des abréviations | 292 |
| Table des figures | 293 |
| Liste des tableaux | 294 |
| <i>Annexes</i> | 295 |
| <i>Annexe 1 : LOI n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte</i> | 296 |
| <i>Annexe 2 : Résultats synthétiques de l'étude exploratoire</i> | 297 |
| <i>Annexe 3 : Liste des entretiens et anonymisation dans les deux entreprises</i> | 299 |
| <i>Annexe 4 : Compte rendu de la journée d'observation n°1 – Crédit</i> | 301 |
| <i>Annexe 5 : guide d'entretien semi-directif</i> | 307 |
| <i>Annexe 6 : Photos aménagement parking & garage vélos – Crédit</i> | 311 |
| <i>Annexe 7 : verbatim confidentiels du Responsable RSE de Crédit</i> | 313 |
| Table des matières | 315 |
| Résumé de la thèse | 319 |
| Abstract | 320 |

Résumé de la thèse

Mots clefs : légitimité, dispositif, RSE, mobilité durable, dimensions organisationnelles et individuelles, influences, dialectique, démarche compréhensive, interprétativisme.

Objets encore peu étudiés en sciences de gestion, les dispositifs de mobilité durable en entreprise font face à un étonnant paradoxe : alors qu'ils sont issus d'une double pression normative et sociétale, ils apparaissent éloignés des préoccupations de performance économique, considérés parfois même comme « *périphériques* » et portés par des individus isolés dans l'entreprise. La particularité de ces dispositifs est qu'ils agissent tant au niveau organisationnel (déploiement managérial, changement dans l'organisation du travail, incarnation du sujet, etc.) qu'au niveau individuel (changement de pratiques mobilitaires, impact sur les parcours de vie, sensibilité environnementale personnelle, etc.). Cette thèse propose d'étudier par quelle dialectique la légitimité de ces dispositifs de RSE émergents se forme.

A travers une démarche méthodologique compréhensive et interprétativiste, l'étude de deux cas d'entreprise, Crédit et Green Energy, nous indique que le processus de formation de la légitimité d'un tel objet s'articule autour de dimensions tant organisationnelles qu'individuelles, en constantes interactions et s'influencent mutuellement. Notre recherche démontre comment l'action et le statut du porteur de projet, ainsi que les réseaux qu'il mobilise, modèrent ou renforcent la légitimité du dispositif étudié. Cette recherche fait également état de tentatives de délégitimation du dispositif au niveau organisationnel et de stratégies d'évitement au niveau individuel. Leur identification est primordiale afin de permettre une action concrète sur les points de résistance et inspirer la construction d'une démarche globale d'introduction des dispositifs de RSE émergents en interne.

Abstract

Keywords: legitimacy, devices, Corporate Social Responsibility, sustainable mobility, individual and organizational dimensions, influence, dialectic, interpretivism.

As the target of few studies by Management Sciences, sustainable mobility devices are facing a surprising paradox: whereas they are the result of combined normative and societal pressures, they appear to be only remotely connected to concerns of economic performance, even sometimes considered as "peripheral" and borne by isolated characters within a given company.

Those devices are unique because they operate both at the organizational level (Management deployment, changes in work organization, personification of the subject, etc...) as well as at the individual level (changes in mobility practices, impacts on life courses, personal environmental sensitivity, etc...). This doctoral thesis aims at studying the dialectical legitimacy of those emergent CSR devices.

Two enterprise case studies, Credit and Green Energy, indicate that the process underlying the emerging legitimacy of such a device is linked to constantly interacting and mutually influencing individual and organizational dimensions. Our research shows how the Project Manager's actions and status, as well as the networks he can activate, can weaken or enhance the legitimacy of the studied device.

This research also mentions some delegitimation attempts on the device at the organizational level, as well as avoidance strategies at the personal level. Their identification is paramount to developing practical actions on resistance points, and enacting a global approach to the introduction of emerging internal CSR devices.